超过500万人次听课、全国备受欢迎的营销课教授力作

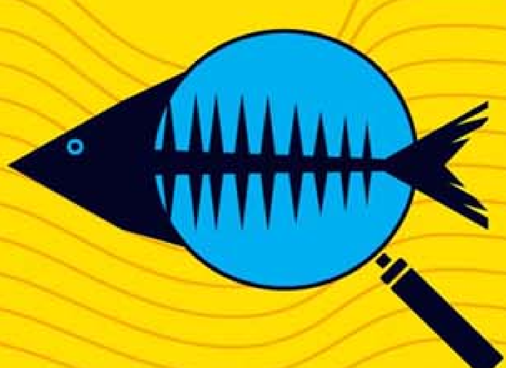
亚马逊中国电子书畅销榜第一名

RATIONAL IRRATIONALITY

理性的非理性

人人都需要的十堂营销心理课

郑毓煌 苏丹◎著



清华、北大、哈佛、沃顿、斯坦福5大名校联袂推荐

中信出版集团 · CHINACITICPRESS

版权信息

书名:理性的非理性

作者:郑毓煌 苏丹

ISBN:9787508668680

中信出版集团制作发行

再版序

岁月如梭。一转眼，离《理性的非理性》首次出版已经3年了。

这本书首次出版是在2013年8月，感谢读者朋友们的大力支持，当时首印在3个月内即告售罄，并获得“京东网经济类新书畅销榜前十”！2013年12月，这本书更获得“亚马逊中国电子书畅销榜第一”的殊荣！作为一名学者，我竟然第一次成为一本畅销书的作者。2014年12月，这本书的繁体中文版也在中国港澳台和新加坡、马来西亚出版。

3年时间，感觉似乎很长，却又似乎很短，这一切都还历历在目。

其实，人生亦何尝不是如此？回忆自己的孩提时代，一切也都历历在目。

我出生在福建仙游的一个小乡村。2016年7月，我回老家做了一场公益讲座并看望91岁高龄的奶奶，当时的老家还是几十年前的那个样子：房子是泥土砌成的，外墙下半部因为担心雨水冲刷而用杂石垒起来，屋里面有露空的天井用以采光和排水，墙角的石头就是我小时候最喜欢坐的凳子。大家可能想不到，即使是在东南沿海的福建，农村到今天仍然还很落后。



在这里，我长大到六七岁。然后从小学开始，我随着母亲工作的调动，换了4个学校。频繁的插班生经历让我多次体会到了被人鄙视甚至欺负的艰辛。小学二年级时，我第一次转学到离镇里更近的一个村的小学，结果第一天下课后就由于是外姓人，而被当地几个同学打了一顿。

后来，由于母亲工作调动到城里的图书馆，我也幸运地随母落户到城里，插班到县城最好的小学——实验小学，但一开始却因为不会讲普通话，而遭到了歧视。我现在还清楚地记得那个校长的话："每个乡下孩子要插班进来时都说自己在原来班上数一数二，但是大多数进来后都变成全班倒数第一第二！""你这乡下孩子，连普通话都不会说，学习又能有多好？"

现在想来，我非常感恩母亲当年一直积极寻找工作调动，这给我带来了更好的教育机会。到了城里后，我用半年左右的时间就学会了说普通话，并开始有机会大量阅读各种图书。母亲在图书馆的工作是负责期刊阅览室。虽然图书馆是清水衙门，收入就一点死工资，全家四口人挤在一个门高只有1.5米的矮房子里，但她总说值得！每到晚上下班，母亲都会带一些最新的、甚至还没上架的期刊杂志回家给我看。那时候的我，有时候还会觉得母亲怎么可以这样“自私”？由于担心自己看得慢影响到第二天杂志的上架，我往往都会当晚全部阅读完！



就这样，我从一个玩泥巴的乡下小孩，慢慢变成一个阅读量极广的孩子。小学毕业之后，我如愿考入全县最好的中学，也在高考时如愿考入清华大学。今天，回头看来，或许对我最重要的一张毕业证书并非清华大学（或者后来的哥伦比亚大学），而是仙游实验小学的毕

业证书。因为，没有母亲为我带来的这个教育机会，就不会有后来的清华大学和哥伦比亚大学，也就不会有我的今天！

优秀的教育机会往往价格昂贵，并非只靠个人努力学习即可获得。2000年出国留学时，我得到了家乡一个华侨的帮助，今天仍然非常感恩。当时出国留学需要赔偿国家好几万元“培养费”，这对我来说是一笔天文数字。正好那时候家乡的一位华侨李文光先生为所有出国留学的当地学生设立了“李王十二妹”奖学金（以他的母亲命名），我获得了5 000美元出国奖学金的资助，这对我真的是雪中送炭！我心里暗暗立志，有朝一日，一定要回报他，回报社会。

2008年回国工作之后，我一直致力于传播科学的营销理念和方法，每年都在清华教上千名企业家和企业高管，并曾在《文汇报》上向李克强总理建言“中国需要国家营销战略”和“保护消费权益，这样才能打造中国品牌”。

然而，就在我豪情满志的当口，命运却“调笑”了我一把：2015年初，在一次爬长城之后不久，我发现膝盖居然出了问题，无法再正常站立和行走。医生的诊断是，由于工作上长期站立讲课，膝关节软骨磨损，而且35岁之后软骨不可再生。无奈之下，我只好接受了膝关节手术。



手术之后，我彻底失去了运动能力，不仅再也无法打篮球、跑步，就连自行车都无法骑了，甚至无法上下坡、爬台阶和走较长的路。更让人郁闷的是，原来是“空中飞人”的我，现在出差或旅行不得不在机场申请轮椅和升降梯服务。

这对于一位习惯站立在讲台上，习惯在成百上千的听众瞩目下，进行“激情”演讲的我来说，没有比无法“站立”更痛苦的了。正是在这种痛苦的情况下，清华大学副校长杨斌教授鼓励我通过互联网来传播自己的学术思想和理念。在他的邀请之下，我决定尝试这种全新的互联网上的教学方式。

2015年10月16日，我的慕课《营销：人人都需要的一门课》上线了。没有想到的是，在不到一年的时间里，这门慕课已有超过500万人次听课，成为全国最受欢迎的营销课和商学院课程。我意外地发现，自己竟然在不知不觉中参与了一场互联网教育变革。

我们每个人无法改变出身，因此，要改变命运，最重要的便是教育！而传统的线下优质教育，只能惠及少数人，大多数人仍然缺乏机会。今天，互联网技术则为优质教育从殿堂走入厅堂提供了可能。从这个意义上讲，互联网教育确实是一场变革，它可以帮助更多人获得优质教育，帮助更多人获得改变命运的机会！

受到这门慕课听课人数的鼓励，我在2016年初与多位清华校友企业家一起创立了营创学院这一互联网学习平台，立志把它建成一所人人都上得起的哈佛商学院。作为营创学院的创始导师，我坚持每周亲自邀请一位优秀企业家、成功创业者或优秀学者进行对话直播，希望能把更多优质教育内容带给更多的人。令我惊喜的是，在短短几个月之后，营创学院这一直播平台已有超过30 000名学员，完全可以媲美甚至超过一所传统大学的在校学生数。

2016年7月初，在与中信出版集团副总编辑、中信书院总经理蒋蕾女士的一次聊天中，她建议我重新修订出版《理性的非理性》一书，并把《理性的非理性》一书也通过互联网的方式做成音视频课程，让更多人受益。是啊，为什么不呢?

今天，在几个月的辛苦修改之后，《理性的非理性》第二版终于完稿了。而在新版上市之后，我将全力以赴推出相应的音视频课程内容，希望大家能够喜欢。我衷心地希望，在这本书里展示的人类判断和决策行为规律能够让更多人了解，让这些规律在商业中发挥更巨大的作用，并帮助企业将它们转化为实实在在的经济利益。我特别希望，通过自身微薄的努力，能够帮助中国的企业家和企业管理人员了解和分享到这些宝贵的知识财富，并期待中国企业在运用学术成果上处于弱势的局面在不久的将来能够因此得到改变。

最后，感谢清华大学副校长杨斌教授，他的热情鼓励和一直以来的支持使得我能够勇敢面对膝盖受伤并开始用互联网教育的方式传播学术思想！感谢集学者、总裁和作家于一身的传奇女性、原新希望六

和联席董事长兼首席执行官、北京大学陈春花教授，她既认真严谨于学术又勇于挑战自我的精神深深鼓舞了我！感谢美国营销协会（AMA）前主席大卫·瑞伯斯坦教授（David Reibstein）、沃顿商学院前院长汤姆斯·罗伯森教授（Thomas Robertson）、哈佛商学院高级副院长潘夏琳教授（Lynn Sharp Paine）、斯坦福大学商学院伊塔玛·西蒙森教授（Itamar Simonson）等全球权威以及国内众多学术界和企业界朋友对这本书的热情肯定和推荐！感谢中信出版集团副总编辑、中信书院总经理蒋蕾女士、责任编辑李珂、营销编辑张莉和整个编辑团队的支持，才使得这本书的第二版能够以最快的速度和最好的质量出版！感谢营创学院几十位优秀企业家、成功创业者和优秀学者等嘉宾，是你们的无私奉献和支持使得营创学院这一互联网学习平台能够迅速成长！感谢百万慕课同学们，是你们的期待和支持使得我一直坚持努力！最后，感谢家人的关心和爱护，使得我在膝盖受伤的困难下，能够永远保持前进的动力！

郑毓煌

哥伦比亚大学营销学博士

清华大学营销学博士生导师

2016年10月于清华园

注：欢迎读者扫码加入营创学院30 000人直播群，即可每周收看郑毓煌教授与众多优秀企业家、成功创业者等各界大咖的直播并一起交互（详见后记）。

第一版序

哲学家海德格尔（Martin Heidegger）曾经说过，每个人都是一个谜。

人类是最难了解的对象。尽管我们会付出时间和心思去接近、了解和探知一个人的内心世界，他们的所作所为还是常常会出人意料。

如果我们站在更广阔的视角来解读人类的行为，那么难度就更大了。纽约、东京、香港、罗马、迪拜、里约……或者是在更偏僻的地方如伊拉克的巴斯拉、印度的瓦莱纳西、挪威的特朗德海姆：各色皮肤的人种，用各种谜一般的语言和文字，向我们展示他们迥异的生活习惯和风俗文化。这让我们在感受到这个世界的丰富和多彩的同时，也感到更加的困惑。因为我们不知道，在阿拉伯人严密包裹的黑色面纱或是斯堪的纳维亚人略显矜持的笑容背后，究竟在发生着什么。

然而，这本书要告诉你的是，无论了解一个人有多么困难，也无论人们看上去是多么的不同，人们的言行都被一些共同的规律所引导着。这让我们在理解和预测人们的行为时更加有章可循。这些发现开拓了我们的视野，也让我们能够在他人的身上，不时地映照出自己的影子。

今天，当世界已经逐渐融合为一个整体的市场，当网络让人们之间以及企业与顾客之间的距离变得更近也更远的同时，这种解读人类行为的能力就显得尤为重要。具备了这种能力的人，能够以一种更开阔而共通的方式来思考问题。具备了这种能力的企业家和企业管理人员，将更有力量和可能征服全球市场。

由于这些规律的普遍意义，也由于它们能够引发的巨大商业价值，对这些规律的研究和发现也就具备了重要的现实意义。20世纪六七十年代开始，一群为数不多的行为经济学家、心理学家和消费者研究学者，对人们的判断和决策行为产生了浓厚的兴趣，他们通过心理学实验的方法来探索问题和验证理论假设，并将研究成果发表在学术期刊上。然而，遗憾的是，这些丰富而宝贵的研究发现，几十年来躺在厚厚的学术期刊和专业著作里，不为政策制定者、企业管理人员和大众消费者所知。

人们尊重学术研究，然而更多的时候，却不知道学术研究为何物，觉得学术研究没有实践意义。正因为如此，每当我们向别人介绍自己的工作时，一提到“学术研究”一词，对方的语气里就不免添上一层敬而远之的距离感：“原来您是做研究的，真是了不起。”言下之意其实是“我不懂你们在说些什么”。学术研究就这样被放进了高高在上的神坛，变得越发抽象、复杂和冷僻，也越发远离了生活中最真实的喜怒哀乐和柴米油盐。在很多人看来，学术研究只存在于理论的层面上，毫无实践意义。

甚至，在学术界内部，也有不少学者批评今天的学术研究已经严重脱离实际，不过是职称考核和晋升的游戏规则而已，从而导致大量远离实践的“八股文”出现。

于是，我们就看到了一个矛盾的现象：一方面，这个时代一些最聪明的头脑（他们可都是获得人类最高学位的博士们）在坚持不懈地进行学术研究；另一方面，大多数人却认为这些学术研究只具备纸面上的理论意义，与企业管理实践以及人们的生活实际相去甚远。

我们认为，是时候改变这种局面了。

本书的根本用意，是要让每个读者都看到：学术并非无用，研究也从未远离实践；研究不仅与人们的日常生活息息相关，而且它的管

理启示还具有巨大的商业价值。读过这本书，你将会明白：怎样可以让原本滞销的产品变得畅销？为什么星巴克咖啡会风靡世界？为什么理发店的价目表要设计成现在这个样子？为什么人们不愿意卖掉已经亏损的股票？为什么电视购物广告会让人欲罢不能？又是什么让苹果与微软在Mac与PC之争中反败为胜？……今天，这些基于对人类判断和决策行为规律的洞察时刻都在商业中发挥着巨大的作用，运用得当的企业可以将它们转化为实实在在的经济利益。而在这个方面，中国的企业和企业家还处于弱势。在这本书里，我们希望通过自身微薄的努力，能够帮助中国的企业家和企业管理人员了解和分享到这些宝贵的知识财富，并期待中国企业处于弱势的局面在不久的将来能够因此得到改变。

本书的另一意图，则是要展现感情的微妙和人性的复杂。人们并非像自己愿意承认的那样，能停留在理智的层面来做出每一个决定。生活的根本源动力来自欲望、激情、爱憎、悲喜，来自平静外表下波澜起伏的情绪和冲动，也来自每个人身上潜藏的弱点和缺点。正是这些看不见的“非理性”情绪和感觉，在理性之外左右着我们的言行。传统“理性”的经济学所不能回答的问题，在“非理性”的行为学中却能得到完美的解答。在我们运用科学的方法去冷静地分析和解读它们的时候，这些情绪和感觉就会反过来，指引我们去揭开人性深处的秘密，让我们获得一种“理性”之外的的智慧。而在阅读了这本书之后，相信你也会获得一双更加明亮的眼睛，一种兼具“理性”与“非理性”的更完整的智慧。

我们要衷心感谢那些致力于研究这些人类“非理性”行为规律以及热心支持本书出版的学者们，是他们的贡献和帮助使得本书成为可能（以姓氏字母排序）：杜克大学商学院丹·艾瑞里教授（Dan Ariely），俄亥俄大学的哈尔·阿克斯教授（Hal R. Arkes）、凯瑟琳·布鲁默教授（Catherine Blumer），芝加哥大学商学院奚恺元教授（Christopher K. Hsee），杜克大学的乔·胡博教授（Joel Huber）、普

林斯顿大学的丹尼尔·卡尼曼教授（Daniel Kahneman），斯坦福大学商学院伊塔玛·西蒙森教授（Itamar Simonson），芝加哥大学的理查德·塞勒教授（Richard Thaler），斯坦福大学的阿莫斯·特维斯基教授（Amos Tversky），耶鲁大学的拉威·达尔教授（Ravi Dhar），哥伦比亚大学的冉·凯维兹教授（Ran Kivetz），多伦多大学的迪里普·索曼教授（Dilip Soman），等等。对本书有所贡献的学者人数众多，在此处实在难以一一尽数。而对那些未在此处列出名字的学者，我们要向他们致以同样的衷心感谢和尊重。正是他们的聪明才智和对学术研究几十年如一日的“非理性”执着，让行为学具备了今天的规模和成就。我们希望，学术不仅能够更加为人所知、所用，而且会有更多的学者致力于研究人们的行为规律，进一步推动人类认识和实践的进步。

郑毓煌
哥伦比亚大学营销学博士
清华大学营销学博士生导师

苏丹
新泽西州立大学传媒学博士
营创学院首席执行官（CEO）

2013年7月于清华园

第一章
对比效应：不怕不识货，只怕货比货

为什么要在一件高价衬衫旁放上另一件价格更高质量却较差的衬衫？苹果的Mac在广告中加入微软PC的角色有何深意？如何在政治选举中巧妙地攻击对手的弱点？“对比效应”的存在说明消费者的决策和选择并不是如传统经济学原理所告诉我们的那样，客观地根据各个产品的价格和质量属性进行独立的判断，而是经常受到决策情境的影响。

如何让滞销品变得畅销

一个周六的上午，8点30分，阳光斜射到清华园的教室里。我在给大约60名来自全国各地的企业高层管理人员讲课。也许是因为连续多天高强度学习的缘故，很多学员看起来有点晨困。

为了振作一下大家的精神，给一天的课程一个好的开始，我抛给了全体学员这样的一个看起来不难的小问题（brain-teaser）：“如果你开了一家服装店，有一件男士夹克，质量不错，价格1 000元，但是卖得不好，有什么好办法让这个滞销品更容易卖出去？”

这时全班学员都开始思考起来，困意从他们脸上消失了。

有个学员第一个发言：“打5折销售，降价为500元。消费者都喜欢打折。”

我追问："这个方法确实可以更容易卖出去，但是企业损失了利润。这件夹克的成本可能就有700元，那降价为500元就亏本了。如何既能不降价，又更容易卖出去呢？"

另一个学员说："那就将价格标为2 000元，然后打5折以1 000元的特殊优惠价格销售。"

我再追问："这个方法确实不错，很多商店都用打折吸引顾客。然而，在中国，如果原价是1 000元，但促销时说成原价是2 000元，然后再打5折销售，这种方法涉嫌违法。"

这时，又有另外的学员说："俗话说，只买贵的，不买对的。干脆直接涨价，将价格加一个零，标为10 000元。"

我又追问："确实可能有个别顾客会这样。但是，大多数顾客不会这么不理性。而且，一般只有在对产品质量非常不了解的情况下，消费者才会用价格的高低来判断产品档次。如果这件夹克只是一般品牌，消费者对它的质量判断较为容易，那么标价为10 000元估计只会永远卖不出去。不信，你让原价3万元左右的奇瑞QQ汽车，加一个零卖30万元，能卖得出去吗？"

这时不少学员都笑了起来。更多的学员则陷入了沉思。

最后，有个学员举起了手："那这样如何？这件夹克仍然标价1 000元，但是在它的旁边挂上另一件质量较差的夹克，标价却是1 500元。"

我会心地笑了："不错，这正是我今天想告诉大家如何让滞销品畅销的一个方法。"这位学员赢得了全班同学热烈的掌声！

为什么这个方法不错？我们想卖的这件1 000元的夹克（目标商品）的价格虽然没有改变，但是在它旁边挂上一件质量较差而价格反

而高达1 500元的夹克（对照商品），这样消费者就会对这两件夹克进行比较，从而更可能买走那件1 000元的夹克（目标商品），因为相比之下，它显得质优价廉！

对比效应

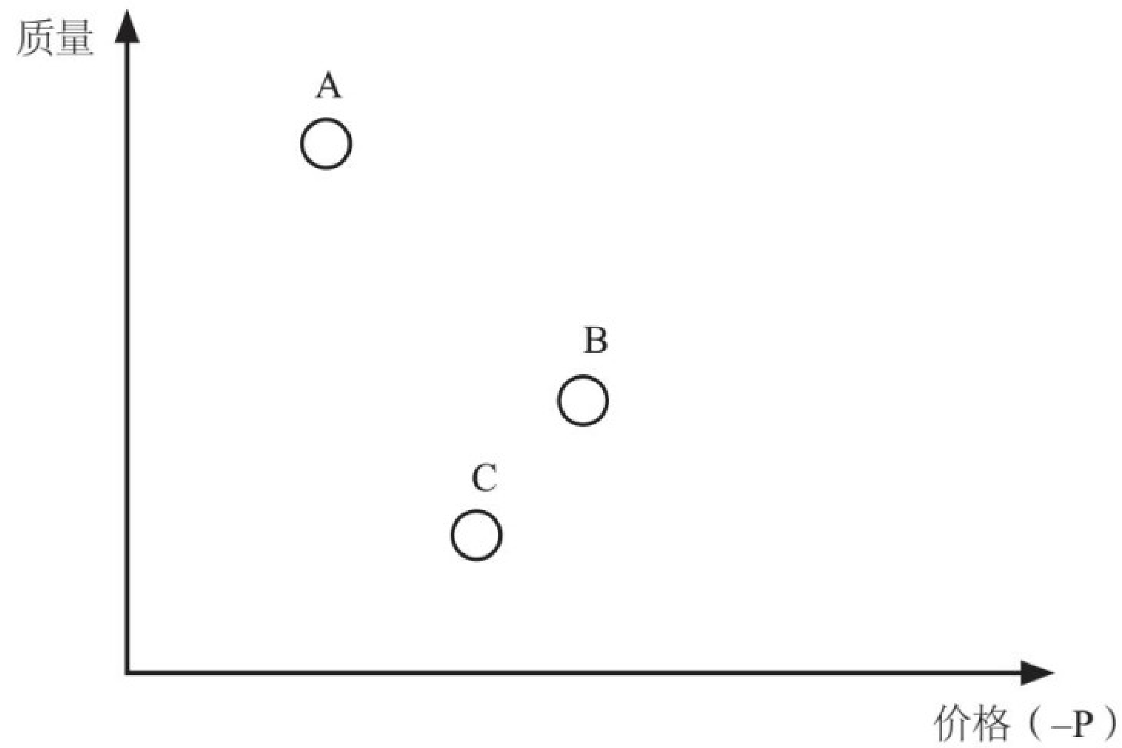
这就是市场营销和消费者行为学中神奇的“对比效应”（Contrast Effect），也被称作“对照效应”。有时候，为了更形象地理解它，我把它称为“找托效应”。

“对比效应”之所以神奇，主要是因为这种现象违背了传统的经济学原理。

让我们回顾一下传统的经济学原理。在封闭的市场里，有A产品和B产品在竞争。A产品质量更高，但B产品价格更优惠。这时，A产品和B产品都有一定的市场份额：更关心质量的人付出高价选择A，更关心价格的人则选择B。

这时，如果加入任何一个C产品，经济学原理认为A产品和B产品的市场份额都会因为新的竞争对手的加入而下降。

然而，“对比效应”却告诉我们，如果加入的C产品在各方面都不如B产品（这时，C产品就是B产品的“托”），那么，B产品的市场份额不仅不会下降，相反还会因为和C产品之间的对比而获得优势，导致其市场份额上升。



啤酒实验：你究竟想买哪种啤酒

“对比效应”是谁发现的呢？1982年，美国著名营销学者杜克大学的乔·胡博教授（Joel Huber）和他的同事约翰·潘恩教授（John W. Payne）以及克里斯托弗·普托博士（Christopher Puto）一起在美国《消费者研究学报》（*Journal of Consumer Research*）发表了一篇论文，第一次通过啤酒实验，验证了“对比效应”的存在。

2006年，我应邀去武汉大学举行的中国营销科学学术年会上进行主题演讲时，正好遇到了也应邀前去进行主题演讲的乔·胡博教授。当时，我的第一句话就是：“胡博教授，您1982年关于‘对比效应’的论文是我和博士生们最喜欢的经典论文之一！”

乔·胡博教授开心地笑了，对于一个学者来说，没有什么比自己的研究成果长期受大家喜爱更令他开心的了。

在1982年他们的经典论文中，参与者被随机分成两组参与实验。

第一组实验参与者需要在下列两种啤酒中进行选择：

啤酒A：价格是2.6美元，质量打分是70分。

啤酒B：价格是1.8美元，质量打分是50分。

不难看出，啤酒A质量更高，但价格更贵。这时，有57%的实验参与者选择啤酒A，剩下43%的实验参与者选择了啤酒B。

与第一组不同，第二组实验参与者需要在下列三种啤酒中进行选择，其中啤酒A和啤酒B与第一组实验参与者看到的完全相同：

啤酒A：价格是2.6美元，质量打分是70分。

啤酒B：价格是1.8美元，质量打分是50分。

啤酒C：价格是1.8美元，质量打分是40分。

猜一下，选择份额会有什么变化？

根据传统的经济学原理，啤酒A和啤酒B的市场份额都会因为新的竞争对手啤酒C的加入而下降。

然而，实验结果却表明，在第二组的实验参与者中，有63%选择啤酒B。啤酒B的份额比第一组的43%增加了20%！

为什么？这就是神奇的“对比效应”的作用。在第一组中，由于啤酒A质量更好，而啤酒B则价格更便宜，所以啤酒A和啤酒B很难说哪

一个更好。然而，在第二组中，啤酒C在价格上和啤酒B相同，但质量反而更差（这时，啤酒C就成为了啤酒B的“托”）。因此，对照之下，啤酒B就显得更加优秀，选择啤酒B也就有了更好的理由，啤酒B的份额自然上升！

由此可见，消费者的决策和选择并不是如传统经济学原理告诉我们的那样，客观地根据各个产品的价格和质量属性进行独立的判断，而是经常受到决策情境的影响。“对比效应”就是决策受到情境影响的一种现象。

《经济学人》实验

美国著名行为经济学家、杜克大学的丹·艾瑞里教授（Dan Ariely）也曾验证过“对比效应”，而他用的是《经济学人》（*The Economist*）杂志来做实验。说到艾瑞里，颇有些传奇经历。在以色列长大的他，18岁那年在参加以色列工作学习青年联盟的活动时，一颗镁光照明弹意外爆炸，导致他全身70%的皮肤被严重烧伤。

然而，身体上的伤痛并没有阻碍他的成功。在付出比别人更多的努力之后，艾瑞里在美国北卡罗来纳大学获得心理学博士学位，又在杜克大学获得营销学博士学位。之后，他分别任教于美国麻省理工学院和杜克大学，成为美国著名的行为经济学家。在发表学术论文之余，丹·艾瑞里教授还出版了两本畅销书——《怪诞行为学》[注]（*Predictably Irrational*）及《怪诞行为学2》[注]（*The Upside of Irrationality*），两本书皆名列《纽约时报》的畅销书目。

在麻省理工学院任教时，丹·艾瑞里教授曾经用《经济学人》杂志做实验来验证“对比效应”。在他的实验中，参与者被随机分成2组。

第一组实验参与者需要在下列两个版本的《经济学人》杂志中进行选择：

A）电子版，59美元。

B）印刷版+电子版套餐，125美元。

你会怎样选呢？也许你会认为125美元的印刷版+电子版套餐太贵了，而你平时也习惯了在网上阅读各种电子版新闻，所以你会选择更便宜的电子版。事实上大多数实验参与者（68%）和你一样，选择了电子版，而剩下的实验参与者（32%）选择了印刷版+电子版套餐。

与第一组不同，第二组实验参与者需要在下列三个版本的《经济学人》杂志中进行选择：

A）电子版，59美元。

B）印刷版+电子版套餐，125美元。

C）印刷版，125美元

这时你会怀疑自己的眼睛。没看错吧？怎么有那么"傻"的选项C？和125美元的印刷版+电子版套餐（选项B）比起来，125美元的印刷版（选项C）显然"性价比"更低，会有人选吗？

实验结果表明，确实，没有任何人选择印刷版（选项C）。但是，更重要的是，现在，只有16%的人选择电子版（选项A），而84%的人选择125美元的印刷版+电子版套餐（选项B）。与第一组大多数人选择A相比，第二组的选择逆转了，大多数人选择了B。

为什么？这还是神奇的"对比效应"的作用。在第二组的选项组合里，印刷版（选项C）是一个被印刷版+电子版套餐（选项B）完全占

优的选项（“托”），它的出现，增加了印刷版+电子版套餐（选项B）的吸引力。“对比效应”让原本不受欢迎的印刷版+电子版套餐（选项B）变成了热门的选择。

如果你觉得印刷版（选项C）的价格“傻”得有点令人怀疑，你完全可以将它的价格改为120美元。这时，虽然印刷版（选项C）不再被印刷版+电子版套餐（选项B）完全占优，但是二者在价格上仅有5美元的差别（对120美元来说，这点差别显得微不足道），大多数人仍然会选择125美元的印刷版+电子版套餐（选项B）。“对比效应”仍然可以继续发挥作用！

上述的啤酒实验和《经济学人》实验，虽然都只是学者们进行的实验，但其展示出来的“对比效应”却可以对企业有非常大的启发。对于企业来说，完全可以通过引入对照产品（“托”），利用“对比效应”来巧妙引导消费者的选择，从而取得竞争优势！对于消费者来说，知道“对比效应”的存在，判断和决策就可以更理性。

索诺玛面包机：从无人问津到销量翻倍

威廉姆斯–索诺玛公司（Williams-Sonoma）是一家总部位于美国旧金山的著名厨房用品公司。许多年以前，它曾经推出过一款家用的面包机，售价是279美元。产品推出后不久就发现无人问津。毕竟，对于习惯了在大街小巷的面包店里买新鲜面包的美国人来说，谁会愿意花279美元买一台平时不太用得着的面包机呢?

按照这样的想法，威廉姆斯–索诺玛公司应该停止生产这款面包机了。

但是，威廉姆斯–索诺玛公司解决问题的方法却让很多人意想不到，他们不仅没有下架原来滞销的产品，反而又推出了一款新的面包机，容量更大，价格也更高，高达429美元。新品上市之后，原先滞销的售价279美元的面包机销量在短时间内竟翻了一倍！

为什么原本滞销的面包机突然变得受欢迎了呢？不怕不识货，只怕货比货！消费者在对一个产品不能确定价值的情况下，就会寻求比较。而和新推出的更昂贵的面包机相比，原先的这款面包机就显得经济实惠多了。正是由于巧妙利用了“对比效应”，威廉姆斯–索诺玛公司成功地让一款原本无人问津的滞销品变得畅销！

生活中的“对比效应”

与上述营销学和行为经济学中的“对比效应”相关，心理学和新闻传播学里的“对比效应”更加广义，它指的是，我们对一件事物的感知，如温度、颜色、形状、大小、长短，并不完全取决于它本身，同时也取决于它和什么样的东西放在一起。一件事物是否吸引人，很多时候是源于周围事物对它的“衬托”。

在我们的日常生活中，“对比效应”现象不胜枚举。我是个篮球爱好者，业余时间里最喜欢看美国NBA比赛，偶尔也会关注国内的CBA比赛。有一次，我在看CBA比赛的电视直播时，意外发现姚明被邀请作为嘉宾评论员。不幸的是，这时紧挨着坐在姚明身边的主持人的身材显得如侏儒般矮小。事实上，该主持人身高大约有1.8米，和普通人相比是高个子。

我的一位女同事给我讲过这样的亲身经历。在中国，她的身材并不算苗条，而是比较丰满甚至是微胖。有一次，她去美国纽约开会，顺便去了位于曼哈顿中城的梅西百货商店（Macy’s）买衣服。当时，

她按照国内的习惯，叫服务员给她拿中号衣服试穿，结果完全出乎意料，她发现自己像是被装进了一个麻袋。于是服务员给她换上小号衣服，结果还是大了一圈，连服务员都对她说：“我的天，你简直太瘦了！”女同事告诉我，这是她有生以来第一次听到别人拿“瘦”来形容她。那一刻，她一下子找到了做美女的感觉，非常开心地掏钱买下两件“超小号”衣服。当她从梅西百货出来时，不仅时装收获满满，而且信心也满满的。

“对比效应”不仅在日常生活中随处可见，企业还可以对此巧妙利用，从而使企业的广告和宣传让人印象深刻。

“大东西和小东西”

2003年1月7日，美国苹果电脑公司向全球推出了最新的产品广告“大东西和小东西”（The Big and the Small），隆重介绍了苹果公司最新的12英寸和17英寸两款笔记本电脑。该广告的主演分别是NBA篮球明星姚明和好莱坞侏儒明星弗恩·特罗伊尔（Verne J. Troyer）。弗恩·特罗伊尔在美国的名气可一点不逊于姚明，他于上世纪90年代初期投身好莱坞，在以特技替身的身份参演了多部影片后，1996年主演的那部《王牌大间谍》（*Austin Powers*）让其跃升为好莱坞炙手可热的明星。同时，他也在众多卖座影片如《哈利·波特》中扮演角色。

在广告中，姚明和弗恩·特罗伊尔正好坐同一个航班，并且坐在头等舱相邻的两个座位上。飞机起飞之后，姚明先拿出12英寸的苹果笔记本电脑勤奋地看着NBA比赛录像。而弗恩·特罗伊尔看到这一幕之后，则拿出17英寸的苹果笔记本电脑乐滋滋地看起了电影《卧虎藏龙》。大巨人姚明看着自己的小屏幕电脑，再看看小侏儒弗恩·特罗伊尔的大屏幕电脑，羡慕之余又有点忍俊不禁，最后两人会意地相视而笑。



姚明和好莱坞侏儒明星弗恩·特罗伊尔一起为苹果笔记本电脑代言。

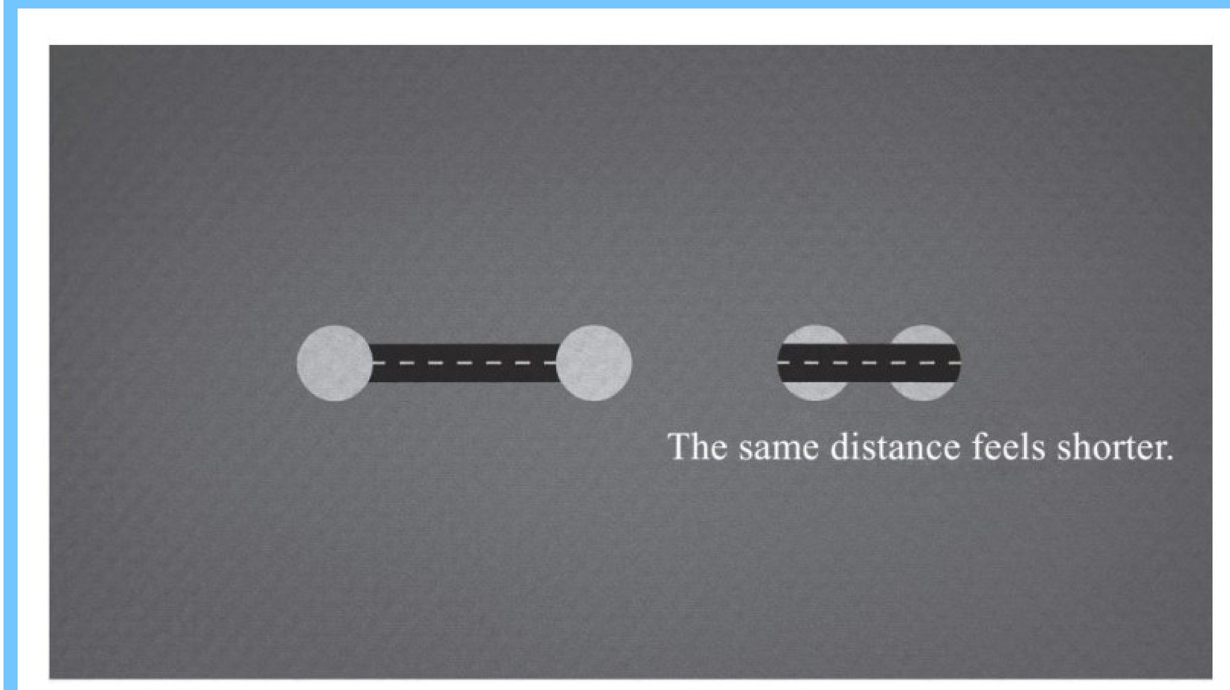
2.26米高的巨人与0.81米高的侏儒，1.45米的身高差距以及反串式的持有不同尺寸的苹果笔记本电脑，正是巧妙地利用了“对比效应”。“大东西和小东西”这部广告让苹果笔记本赚足了眼球，也成为苹果笔记本电脑最经典的广告之一。

无独有偶，中国的湖南卫视也曾经用过和上述苹果笔记本电脑广告“大东西和小东西”类似的策略。2012年1月，在湖南卫视的春节联欢会上，为了吸引观众眼球，湖南卫视别出心裁，请来美国NBA传奇明星“大鲨鱼”沙奎尔·奥尼尔（Shaquille O'Neal）。当晚，舞台上作为主持人的何炅跟奥尼尔打闹得不亦乐乎，在大鲨鱼面前，娇小的何炅看起来就像一条小鲫鱼。2.16米高的奥尼尔只需伸手按住何炅的头部，何炅就是再努力攻击也只能束手无策。这对“最萌身高差”的大小组合

当晚乐翻了观众和网友，成为2012年湖南卫视春节联欢晚会最大的亮点！

基于“对比效应”的广告

下面，让我们来看这幅图：



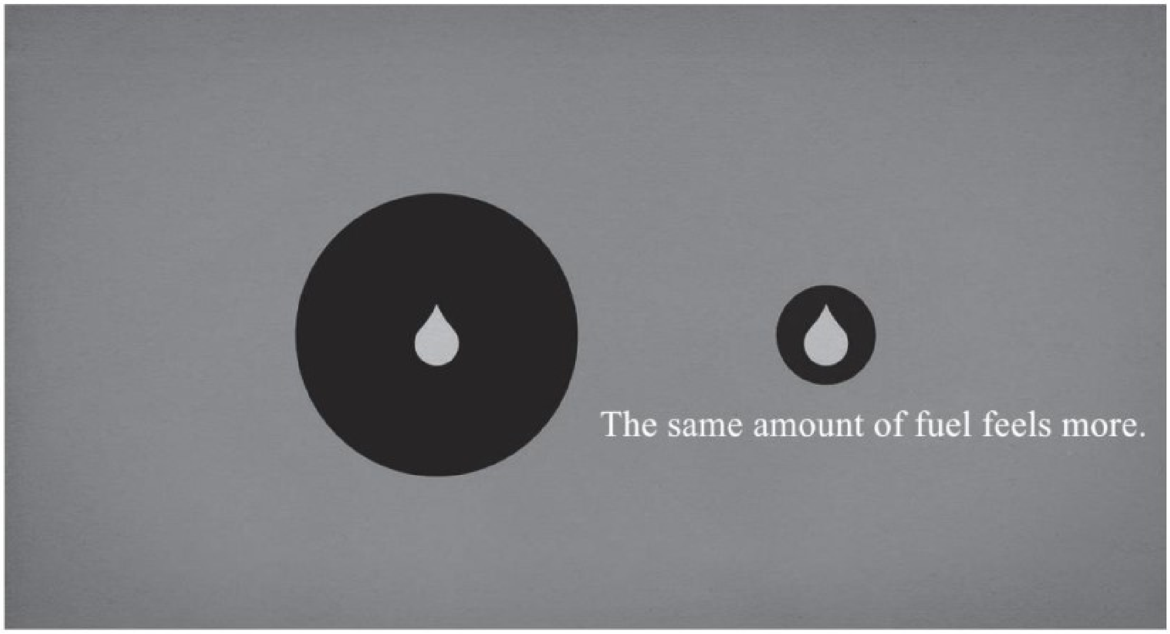
在上面这幅图里，黑色矩形方框所代表的长度，哪个更长一些呢？你是不是觉得左边的黑色矩形方框要更长一些呢？

然而，其实左边与右边的两个黑色矩形方框的长度一模一样。

为什么左右两个黑色矩形方框的长度相同，你却会觉得左边的更长一些？这是因为左边和右边相比，左边两个圆圈之间的距离比右边两个圆圈之间的距离要长一些，于是产生了视觉上的“拉长”效果。右下方的注释说得没错：“同样的距离，（右边的）感觉更短一些。”

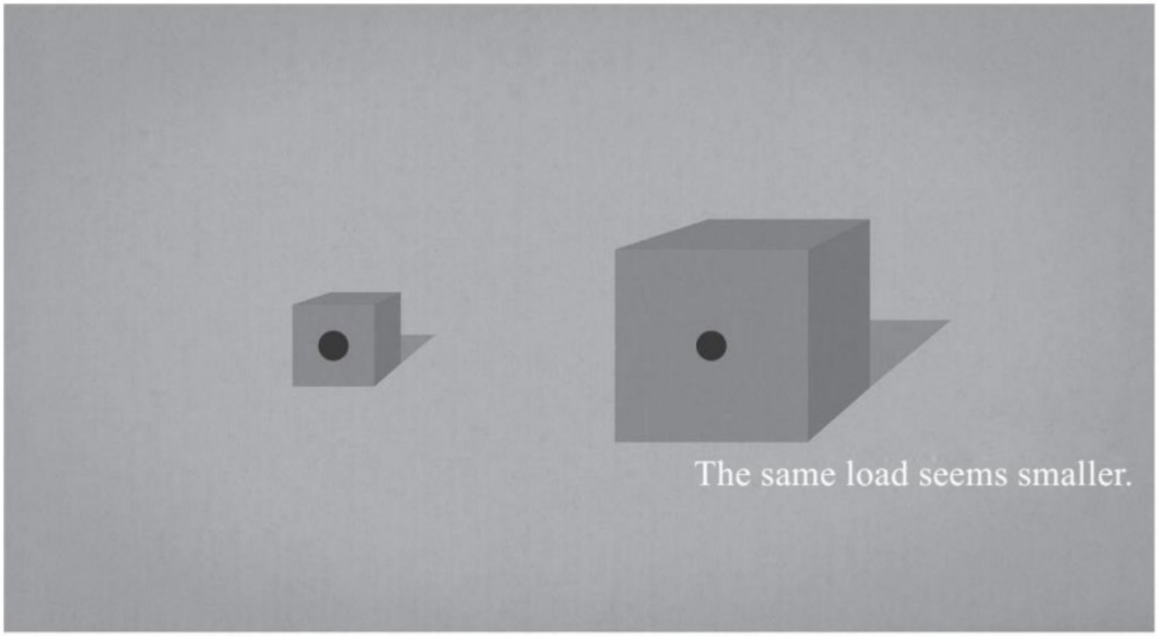
相反，如果没有圆圈的位置作对比，只是在左右各放一个矩形框，我们很容易判断出它们的长度是一样的。

再看下面这个例子：



两滴油，哪滴看上去更大呢？右边的，是不是？和不同大小的黑色背景相比，右边的油滴显得更大。右下方的注释说得没错："同样数量的燃油，（右边的）感觉更多一些。"

再来看第三个例子：



左右两幅图中的两个黑点，哪个显得更大一些？我们的眼睛又在撒谎了：仔细看看左边的图，那个黑点的确显得更大一些，不是吗？其实，那是因为它被放置在了一个更小的方块当中。“对比效应”再一次“扭曲”了我们的判断，就像注释中所说的：“同样的载重，（右边的）看起来更小一些。”

你可能已经看出来了，这三幅图并不是为了说明“对比效应”而专门设计的图形，而是DDB广告公司为德国大众新开迪商旅车（New Caddy Maxi）做的系列广告。设计师在广告中采用了极简的表现方式：几个抽象的几何图形，配合寥寥数语，就突出显示了大众新开迪商旅车的三大优点：

1.速度快（所以“同样的距离感觉更短”）

2.省油（所以“同样数量的燃油感觉更多”）

3.空间大（所以“同样的载重感觉更小”）

看完这三则广告，你是不是也有点喜欢这辆大众新开迪商旅车了？虽然你还没有亲眼见过这辆车，但它给我们的感觉却是稳健、实在、不浮躁，还有一丝德国式的严谨和“没有废话”（nononsense）。很多广告商都喜欢用词语的堆砌来表现产品的特点，相比之下，采用“对比效应”手法的广告则显得直白、鲜明，让人印象深刻。

基于“对比效应”的定位：“Mac对PC”系列广告

企业除了可以运用“对比效应”来影响消费者的选择，以及增强企业广告和宣传给消费者的印象外，更重要的是，企业还可以与竞争者进行对比来实现差异化。这对于突出企业产品的市场定位意义非凡，不管怎么强调它的重要性都不过分。要知道，“定位”（Positioning）在2001年被美国营销协会（American Marketing Association，AMA）评为“有史以来对美国营销影响最大的观念”！

2006年，苹果公司著名的“Mac对PC”系列广告就巧妙运用了对比，而将Mac电脑和PC电脑进行了成功的差异化定位。

众所周知，苹果的Mac一直和基于微软Windows视窗操作系统的PC在个人电脑领域竞争，但在20世纪90年代到本世纪初的相当长时间内，苹果Mac因为兼容性的问题导致其市场份额很小，无论是在企业还是个人用户市场，PC都占有绝对的统治地位。苹果公司因此在20世纪90年代末甚至陷入了困境。

为了鼓励消费者尝试购买Mac，2006年5月，苹果公司推出了著名的“Mac对PC”系列广告，巧妙地运用了Mac和PC的对比。建立在Windows视窗操作系统上的PC给人稳重、牢靠、不苟言笑的感觉。而苹果公司正是抓住了这一点，用PC的严肃、沉闷来反衬Mac的美观、有趣，以及聪明、科学的设计。

在2006年5月播出的“Mac对PC”电视广告中，Mac和PC见面了：

“你好，我是Mac。”穿着牛仔裤的Mac说。

“你好，我是PC。”穿着笔挺西装的PC说。

“我会做很多有趣的事情，例如音乐、照片和电影。”Mac态度很轻松。

“我也会做一些‘有趣’的事情，比如时间表（timesheets）啊，电子表格（spreadsheets）啊，还有饼图（pie charts）。”PC态度有些紧张，不甘示弱地反驳。

两相对比，Mac显得轻松、自然、贴近生活，PC则显得刻板、拘谨、难以沟通。通过对比，苹果公司告诉人们，Mac不仅具备PC的各种实用功能，如编写文档、收发邮件、分析制表等，更重要的是，Mac还具备PC所不具备的生活、创意的乐趣。

苹果公司这一“Mac对PC”的广告攻势从2006年一直持续到2009年年底，一共制作了66个短片（每段30秒），并邀请了贾斯汀·朗（Justin Long）扮演Mac，约翰·霍奇曼（John Hodgman）扮演PC。在这一系列广告中，Mac的形象轻快有活力，而PC的形象则有些陈腐愚钝。整个系列广告在轻松幽默之中又带有几分对PC的犀利嘲讽。

大众消费者对这一系列广告的反应是“很喜欢”，觉得它“轻松有趣”。在持续的对比当中，Mac的优势越来越明显。越来越多的人开始了解Mac的优点和风格，也有越来越多的PC用户开始购买并使用Mac电脑。考虑到很多用户一开始都只熟悉Windows视窗系统的操作，需要花时间去学习和了解Mac操作系统，而他们能决定改用Mac电脑，恰恰反映了他们对Mac电脑的喜爱程度，这也证明，苹果公司采用的清晰、有效的对比策略收到了良好的效果。

根据全球著名市场研究公司Gartner发布的数据，近年来全球个人电脑市场销量的增长几近停滞甚至倒退，而苹果公司Mac电脑的销量和市场份额却连续多年逆势上升，目前在全球市场已成为个人电脑市场份额第四的厂商（仅次于联想、惠普和戴尔）。

面对苹果电脑销量的持续上升，微软公司的高管在接受采访时承认，自己的品牌形象已经变得“陈腐”了。如果苹果公司没有运用这样成功的对比策略，电脑市场也许不会呈现出今天这样戏剧性的变化。

微软的反击：“PC对Mac”系列广告

在苹果公司2006~2009年连续推出66个“Mac对PC”系列广告片之后，微软公司终于忍无可忍，宣布将斥资3亿美元进行广告宣传，用以反击苹果的“Mac对PC”系列广告。有趣的是，微软居然推出了针锋相对的“PC对Mac”系列广告。这些广告仍然使用PC和Mac来做对比，不同的是，微软在广告中试图突出PC的成熟、稳重，而将Mac贬低为幼稚、业余、不负责任。然而，这些广告并没有收到预期的效果。大多数观众认为微软的广告缺乏说服力，这些“PC对Mac”广告只在电视上播出了几期就停播了。

2009年9月，微软的创始人比尔·盖茨亲自出山拍电视广告，并用1 000万美元的高价邀请美国著名的退休喜剧演员杰瑞·宋飞（Jerry Seinfeld）共同出演，以应对苹果用贾斯汀·朗和约翰·霍奇曼合演的“Mac对PC”系列广告。在这一系列广告里，比尔·盖茨和杰瑞·宋飞都去普通商店购物，并住到了美国的一户普通人家里，和他们一起吃饭、打乒乓球，试图融入普通人的生活。这似乎是微软想要表达的：“我们虽然是精英，但我们也可以很平易近人，很贴近生活。”

然而，在这一系列广告中，人们除了看到比尔·盖茨在抱怨吃剩饭剩菜和杰瑞·宋飞的不熟练的抽球动作，大多数电视观众在看完后并不知道广告说了什么。如果希望利用喜剧演员来突出PC的“有趣性”和“娱乐性”（苹果公司在“Mac对PC”系列广告里攻击PC的无趣和乏味），微软选择退休喜剧演员杰瑞·宋飞似乎也是个错误（为什么不选诸如Lady Gaga等更当红的娱乐界明星？），这反而突出了微软Windows系统不够时尚、缺乏创新的特点。结果，由于反响不好，微软在两周之后就停播了这则由比尔·盖茨和杰瑞·宋飞合演的电视广告。

2009年10月，微软宣布推出Windows 7。为了反击苹果Mac的攻势，微软在Windows 7的网站上还专门设立了一个“Windows 7对Mac OS X”的页面，对比项目包括“娱乐性”“简单性”“工作性”“共享性”“兼容性”和“选择性”等。在针对Mac进行评价时，微软用了“Mac可能让你扫兴”“Mac需要花时间来学习”“Mac无法帮助工作或学习”“Mac不喜欢分享”，和“Mac不让你选择”等强烈的对比字眼。但从总体上说，尽管微软同样运用了对比的策略，它的“反击”却收效甚微。



微软公司网站上专门设立的“Windows 7对Mac OS X”对比页面，却收效甚微。

为什么让苹果大获成功的对比策略，在微软的身上就难以发挥作用呢？我们可能会注意到，对比策略不但没有能像微软期待中的那样，帮助微软提高品牌形象，它甚至起到了反作用，让人们看到了微

软PC的平淡和乏善可陈，以及苹果Mac的时尚和创新。为什么会出现这样的结果?

显然，并不是所有的品牌都能从对比中受益，这取决于两个方面：首先，该品牌是否适合运用对比；其次，它是如何运用对比的。

在微软的“PC对Mac”例子中，我们可以看到，微软的PC本身并不是一款有鲜明特色的产品。如果说PC可以为自己的沉稳、成熟和专业化感到骄傲，还不如说这些特点是苹果在“Mac对PC”系列广告的对比中赋予它的。微软的PC似乎是按照功能强大、性能卓越的原则来设计制造的，然而这也正是它的弱点所在：哪一款电脑不是按照这样的原则来设计制造的呢？微软的PC也因此显得缺乏个性和特点。

对于缺乏“个性”的品牌，对比是不适用的，它很可能会让竞争品牌看起来更有吸引力。

黑莓的惨败

除了Mac电脑市场份额的上升外，苹果公司近年来的成功更主要应该归功于其于2007年1月发布、并于2007年6月上市的iPhone——迄今为止全球最畅销的智能手机。然而，在2007年苹果刚刚发布iPhone之际，全球智能手机的领导者毫无疑问是黑莓手机（BlackBerry）。那么，苹果的iPhone是如何成功地战胜了黑莓手机的呢?

黑莓手机的制造商是创立于1984年的加拿大Research in Motion（RIM）公司。早期，RIM公司默默无闻。真正使得RIM公司声名大振的是其于1999年推出的黑莓手提无线通信设备。黑莓手机的最大特色是支持随时随地的电子邮件无线发送，并且它可以安全加密，和企

业的内部网络整合，便于企业IT部门采用。大部分黑莓手机还都有小型但完全的QWERTY键盘，方便用户输入文字。

作为全球第一款可以随时随地发送电子邮件的手机，黑莓手机让商务人士第一次摆脱了对个人电脑的依赖，大大提高了办公效率（阅读和回复电子邮件可以在黑莓手机上随时随地进行），所以一经推出就受到商务人士特别是企业高层管理人员的欢迎。

自此，黑莓手机大获成功，开创了全球智能手机的时代。2006年，黑莓手机在美国的市场份额高达48%，可谓是占据了半壁江山！由于黑莓手机的使用者主要都是企业高层管理者、专业人士，以及政客（包括美国总统奥巴马）等，黑莓手机还成为了身份的象征。到2007年，黑莓公司市值高达420亿美元，并和全球120个国家的300家运营商达成合作协议，是当之无愧的全球智能手机开创者和领导者。在中国大陆，中国移动在2006年就正式推出黑莓手机业务。而那时，苹果公司的iPhone手机甚至还没有诞生。

2007年1月9日，苹果公司发布了革命性的智能手机iPhone。乔布斯在发布会的展示中提到了当时市面上流行的四款智能手机：摩托罗拉Moto Q、Palm Treo、诺基亚E62和黑莓8100。乔布斯称，这些手机的问题在于为了键盘缩小屏幕。因此，苹果iPhone手机的第一个不同就是取消物理键盘和按钮，而采取全新的触摸型大屏幕。

同时，与黑莓手机当时主要依靠无线电子邮件发送和安全性定位于商务人士不同，苹果的iPhone手机一开始便定位于消费者。因此iPhone手机拥有时尚的外观、全新的多媒体体验，以及革命性的应用商店，从而给予了消费者前所未有的酷、炫、好玩、时尚等感觉。

由于苹果iPhone和黑莓的巨大不同，黑莓公司一开始并不觉得苹果iPhone对其是个威胁，甚至有些不以为然。当时，黑莓公司的创始人迈克·拉扎里迪斯（Mike Lazaridis）表示：“不是每个人都能在玻璃

上打字，每台笔记本电脑和其他手机都有触觉键盘，我认为我们的设计是一大优势。”

迈克·拉扎里迪斯显然严重低估了苹果iPhone对黑莓的威胁。苹果iPhone以其和黑莓手机的巨大不同，重新定义了智能手机市场，引发了这个市场的爆炸式增长，也开始不断蚕食黑莓手机的市场份额。智能手机市场由于苹果iPhone而发生了翻天覆地的变化。随着业绩的不断下滑，黑莓公司辉煌不再。今天黑莓公司的股价与其2008年6月的历史最高价相比，跌幅竟然高达大约90%！

很显然，苹果iPhone正是以其和黑莓的巨大差异成功挑战了黑莓手机的领导者地位。例如，安全性曾经是黑莓手机的最大卖点之一。然而，在今天应用为王的智能手机时代，没有应用，只有安全，根本吸引不了用户。面对苹果iPhone和谷歌安卓两大系统的夹击，黑莓手机孤军奋战，应用匮乏，没有各种应用程序的吸引力，用户自然大幅减少，市场逐渐萎缩。

面对苹果iPhone和谷歌安卓的竞争压力，黑莓公司于2012年宣布推出全新的黑莓10操作系统以及没有物理键盘的全新黑莓触摸屏手机。不过，这些都没能挽救黑莓。在与苹果iPhone的竞争中落败之后，黑莓似乎只是一味向苹果iPhone学习，而失去了其自身的独特优势，例如其一直引以为傲的物理全键盘（要知道，传统黑莓手机的物理全键盘确实可以帮助商务人士大幅提高文字输入速度以及办公效率，而苹果iPhone手机被人诟病的一个缺点就是缺乏物理键盘）。事实上，就在发布黑莓10全新触屏手机的当天，RIM公司股价再次大跌。在和苹果iPhone的竞争中，黑莓公司无疑再一次失败了。到2013年第三季度，黑莓在全球智能手机市场的份额跌至1.5%，这家曾占据智能手机市场半壁江山的公司，在苹果等巨头的进攻下节节败退，再也无力回天。

政治选举：互扔泥巴的战争

除了在商业领域被大量应用，在政治领域，尤其是选举当中，我们也可以看到“对比效应”的影子。2008年，奥巴马在美国大选中获胜，评论家认为其中一个重要的原因是他的形象与上一任的小布什有着强烈的反差。在经历了长期的经济不景气以及和阿富汗、伊拉克的战争之后，美国人期待看到一个崭新的、完全不同的领袖形象。奥巴马的黑人血统、平民出身、出色的演讲技巧以及对民众的亲和力，都与小布什形成了鲜明的对比。所以，在美国选民的心目中，这样一位候选人本身就代表着“改变”和“希望”。正如一位评论家所说：“他还没有带来任何‘变化’，但他本身就已然是‘变化’了。”

不管怎么说，这位曾经被嘲弄为“来自伊利诺伊州的不知名的参议员”，能够击败希拉里、爱德沃兹和麦凯恩这些强有力的竞争对手而当选为总统，“对比效应”的作用功不可没。也许单独从资历、经验，或者能力上来衡量，奥巴马并不优于他的竞争对手，但是在与前任小布什和其他对手的反差之中，奥巴马胜出了！

在政治选举中，候选人经常会用对方的一些弱点和主张来制造“对比”，这些以对比为手段的竞选广告也被称为“攻击性广告”或者“负面广告”，因为它们大多会讨论关于竞选对手的负面信息。当然，对方也可以做出同样的回应，抛出自己的批评。一来一往，这样的攻击战往往会升级，有人把这比作“互扔泥巴的战争”。这样的场面可不好看。然而，研究人员发现，对比广告确实可以帮助候选人争取到更多的选票。

一个著名的例子是1964年的美国大选，民主党候选人林顿·约翰逊（Lyndon B. Johnson）采纳了竞选顾问的建议，制作了一则运用“对比效应”的广告：一个小女孩手里拿着雏菊的花瓣在数数，但她数数的声音却逐渐变成了核爆炸前的倒计时。林顿·约翰逊想用这样的方式提醒

选民，他的竞选对手贝利·戈德沃特（Barry Goldwater）的主战立场很可能将美国带入一场核灾难中。这则广告的播出严重影响了戈德沃特的支持率。林顿·约翰逊最终以65%的选票赢得了大选，而这也是美国历史上得票率最高的一次选举。

也许连林顿·约翰逊自己也没有想到，那个天真烂漫、手里拿着雏菊数花瓣的小女孩，几乎不费吹灰之力为自己赢得了总统大选。《雏菊》也因此成为美国历史上影响最大的政治广告。在这场戏剧化的胜利的背后，仍然是“对比效应”在发挥作用。在“对比效应”的影响下，和平与战争的对比显得如此清晰而毫无争议，它让选民们迅速做出了决定。然而在现实中，二者之间的关系却从来不是如此黑白分明。

结语

在这一章里，我们看到了“对比效应”在商业领域乃至政治领域的强大力量。当然，在选择是否需要使用“对比效应”的时候，任何企业、广告商或者选举候选人都需要慎而又慎，因为如果运用不当，“对比效应”可能会带来截然相反的效果。例如，在2012年的美国大选中，共和党候选人罗姆尼（Willard M. Romney）就犯了这样的错误。他不断地批评奥巴马的税收政策，攻击他的经济刺激计划，以至于一些选民对罗姆尼说，“为什么你不能多讨论一些自己的主张，却把精力都放在对别人的批评上呢？”

在很多情况下，给自己的竞争对手脸上抹黑是粗鄙而缺乏品格的做法。另外，如果批评并不属实的话，也会引起公众的厌恶。因此，“对比效应”的运用并不是没有风险的。那么，什么时候应该更多地谈论自己，什么时候又应该去和别人做比较呢？这个重要的问题，我们将在第二章里详细讨论。

1. 《怪诞行为学》《怪诞行为学2》中文版已于2010年由中信出版社出版。——编者注

2. 《怪诞行为学》《怪诞行为学2》中文版已于2010年由中信出版社出版。——编者注

第二章
评估模式：女孩相亲是否要带女伴

女孩相亲时应不应该带上女伴？是带上漂亮的女伴还是平庸的女伴？高薪但是自己不喜欢的工作和自己喜欢却挣钱较少的工作，你会选择哪个？年终晚会的奖励你会倾向豪华游轮双人旅行还是同等价值的超市购物卡？我们每个人在一生中会做无数次的评估，懂得不同评估模式对人们选择的影响，可以帮助我们为自己的人生做出更好的决定，让我们的生活少一些遗憾和悔恨。

女孩相亲是否应该带女伴

据统计数据，在北京这样的大城市，大龄未婚女青年大约有100万。这些单身女青年以现代都市女性为主，很多拥有高学历、高收入、高智商，长相也不错，但择偶要求比较高，导致在婚姻上找不到理想归宿。

结不结婚本来是个人的选择，然而，在中国这样的传统社会，大龄未婚女青年面临的压力非常大，甚至社会上还有个不太尊重这些大龄未婚女性的俗称——剩女。这些压力很多来自父母，有些父母会逼着她们去参加相亲活动，不少大龄未婚女青年不忍心看着父母天天为自己着急，也开始同意去参加相亲约会。

然而，参加相亲约会，为了避免尴尬冷场，很多女孩都喜欢带上自己的闺蜜女伴——另一个也同样未婚的女孩。

这时候，一个有意思的问题来了：女孩相亲是否应该带女伴?

根据传统经济学原理，任何女伴都不应该带，因为任何女伴都是潜在的竞争对手。

然而，根据上一章的“对比效应”，我们知道，事实并非一定如此：有些时候，带女伴可能还会为自己加分！例如，一个长相80分的女孩A，如果带一个长相60分的女孩B在旁边，相信很多人会觉得女孩A是美女！相反，这位长相80分的女孩A，如果带一个长相95分的女孩C在旁边，就显得相形见绌了！

女孩子的外貌在相亲中是非常重要的。假设男人第一眼只看女孩的外貌（这一假设还算比较合理，当然，实际生活中的情况有时要更复杂），那么根据女孩外貌与女伴外貌的相对漂亮程度，我们可以把女孩相亲是否要带女伴分为如下几种情况：

1）如果自己长得比女伴漂亮，根据“对比效应”，我们知道，这时应该带女伴去相亲，为自己加分。

2）如果女伴长得比自己漂亮，根据“对比效应”，我们知道，这时不应该带女伴去相亲，避免让自己减分。

这两种情况的决策都比较简单。现在，更复杂的情况出现了：

3）如果自己和女伴都长得漂亮，那么，是带还是不带女伴陪自己去相亲呢?

4）如果自己和女伴都长得不漂亮，那么，是带还是不带女伴陪自己去相亲呢?

评估模式：单独评估与联合评估

事实上，这就是市场营销和消费者行为学术界里著名的“评估模式”（Evaluation Mode）问题。人们在对一个对象（人或事物）进行判断时，大都可以根据决策情境将评估模式分为两种情况：无比较对象的单独评估（Separate Evaluation）和有比较对象的联合评估（Joint Evaluation）。

回到上述女孩相亲的例子里：如果带女伴，那么男方一般都会对女孩和女伴进行比较，这就是联合评估；如果不带女伴，那么男方就没有参考对象对女孩进行比较，这就是单独评估。

那么，对于上述的第3种和第4种情况，这位女孩是应该带女伴陪自己去相亲（联合评估），还是不带女伴去相亲（单独评估）呢?

我的一位好朋友，芝加哥大学的奚恺元教授（Christopher K. Hsee）是评估模式研究领域的著名学者。说起奚恺元教授，颇有些传奇经历。奚教授是上海人，他在20世纪80年代参加高考时，由于弱视，无法被大学录取。于是，他来到北京，在清华和北大旁听，结果彼时这两所大学还比较封闭的氛围却不欢迎他旁听。无奈之下，他的父母决定全家搬去美国，给他一个上大学的机会。

到了美国，他首先在夏威夷大学读书，之后考取了耶鲁大学的博士。当时，夏威夷大学的教授惊呼：“我们夏威夷大学的学生想去考取耶鲁大学的博士，不可能！”而这个“不可能”，他做到了。

博士毕业之后，奚恺元教授去芝加哥大学任教，逐渐成为消费者判断和决策领域的杰出学者。而他发表在国际顶级期刊上的几十篇论文，大多都是他用弱视的眼睛盯着距离不到10厘米的电脑屏幕，一个字一个字敲出来的。2002年，诺贝尔经济学奖得主丹尼尔·卡尼曼教授（Daniel Kahneman）在获奖致辞中还特别提到了奚恺元教授在行为经济学领域所做的贡献。

相亲定律

根据在“评估模式”领域的研究发现，奚恺元教授曾经提出了一个很有意思的“相亲定律”。根据这个“相亲定律”，对于上述的第3种情况——女孩和女伴都长得很漂亮，如果带同样漂亮的女伴去相亲，男方容易对女孩和女伴进行比较（联合评估）。

由于是联合评估，男方容易觉得“这个女孩长得还不错，不过也并没有比别的女孩子漂亮”，从而降低了对女孩的印象。因此，对于上述的第3种情况，正确的决策应该是女孩不带同样漂亮的女伴陪自己去相亲，避免让自己的优势变得平庸。

而对于上述的第4种情况，即女孩和女伴都长得不漂亮。同样，根据“相亲定律”，如果女孩自己一个人去（单独评估），男方容易觉得“这个女孩子不漂亮”，从而对女孩印象不好。相反，如果女孩带同样不漂亮的女伴陪自己去相亲，男方容易对女孩和女伴进行比较（联合评估）。

这时，女孩的不漂亮和女伴的不漂亮比较起来，男方容易觉得“虽然这个女孩长得不漂亮，不过也没有比别的女孩差，看来女孩都这样，可以接受”，从而提高了对女孩的印象。因此，对于上述的第4种情况，正确的决策应该是女孩带同样不漂亮的女伴陪自己去相亲，从而为自己的不漂亮分散责任——反正大家都这样！

什么时候采用何种评估模式好

评估模式的不同，导致人们对同样对象的关注点完全不同：在单独评估（无比较对象）时，人们关心的是对象本身是否好；而在联合

评估（有比较对象）时，人们关心的是该对象是否比别的参考对象好。评估模式的不同，有可能导致人们对同一对象的评价完全不同。

由此再次说明，消费者的决策和选择并不是如传统经济学原理所说，会根据产品的价格和质量属性进行客观独立的判断，而是经常受到决策情境的影响。这一章的“评估模式”与上一章的“对比效应”都是消费者判断和决策受到情境影响的体现。

既然评估模式的不同，有可能导致人们对同一对象的评价完全不同。那么，什么时候进行单独评估更好，什么时候进行联合评估更好呢？

如果有A对象（人或者事物）和B参考对象（人或者事物），根据各自是否优秀，我们可以总结为下面4种情况：

1）如果A>B，即A对象优秀，参考对象B一般，这时候应该进行联合评估（利用“对比效应”）。

2）如果A<B，即A对象一般，参考对象B优秀，这时候应该进行单独评估（避免“对比效应”）。

3）如果A=B，而且A和B都很优秀，这时候应该进行单独评估（避免优秀变成一般）。

4）如果A=B，而且A和B都不优秀，这时候应该进行联合评估（分散责任——反正大家都这样）。

知道了单独评估和联合评估的一般原则，我们就不难理解日常生活中的大量应用了。例如，花5元钱去买冰激凌时，通常商家都给你一个锥筒，然后在加冰激凌时，不仅给你加满整个锥筒，而且还为你继续添加，直到冰激凌成为火炬形！这时候，你是不是很开心？因为给了你那么多！

相反，同样花5元钱去买冰激凌时，如果商家给你一个大碗，然后在盛冰激凌时，只给你盛半碗。这时，你是不是有点不舒服？这么小气！



火炬形锥筒冰激凌和半大碗冰激凌，哪个更实惠呢？

然而，如果你有机会将那个火炬形锥筒冰激凌和半大碗冰激凌摆在一起进行比较，你可能会发现，火炬形锥筒冰激凌虽然满满的，但是分量却比半大碗冰激凌少！

为什么你的判断会发生逆转？这是因为在前两种情况下，你都是进行单独评估，无从比较，因此装得满满的火炬形锥筒冰激凌会让你感觉很多，而只装半碗的冰激凌则让你不满。相反，在最后一种情况下，你却是进行联合评估，当你比较的时候，你发现火炬形锥筒冰激凌虽然满满的，但其实分量却比半大碗冰激凌少。

有参考对象的单独评估与联合评估

上面所讲的女孩子相亲是否带女伴和买冰激凌的例子其实是比较理想化的情况，因为都只考虑了一个维度：

对于女孩相亲，我们假设性格、智商、学历、家庭背景等方面都相同，因此只考虑她们的外貌；

对于冰激凌，我们假设质量、价格等其他方面都相同，因此我们只考虑商家给的数量多少。

然而，在生活中，大量的选择并非只基于一个维度。以产品或者服务的选择为例，大多数消费者经常面临一个两难选择：质量高的，通常价格也高（高档产品）；质量低的，通常价格也低（低档产品）；而质量中等的，通常价格也中等（大众产品）。

而且，在大多数的决策中，面对目标对象，不管它是被单独展示，还是被联合展示，人们心里或多或少都已经有一个参考对象了。例如，女孩去相亲，即使不带任何女伴，男方心里其实还是会将她的外貌和他日常生活中接触到的其他女孩进行比较。

那么，两个比较高档的产品，相对于人们心里已经有的参考对象（大众化的产品），是应该单独展示（单独评估），还是应该联合展示（联合评估）？相反，两个比较一般的产品，是应该单独展示（单独评估），还是应该联合展示（联合评估）？

要回答这些问题，我们不妨先来看看奚恺元教授和他在芝加哥大学商学院的同事弗兰克·雷克勒可教授（France Leclerc）于1998年在美国《消费者研究学报》上发表的一篇论文。

在他们的研究中，参与者被随机分成6组参与实验。

第一组的实验参与者看到这样一个决策场景：

假设要选购一部无绳电话，你的预算是50~150美元。现在有两款不同的电话：

	覆盖范围	（每次充电后）电池可用时间
A型号：	50米	2天
B型号：	20米	10天

你的朋友最近买了一部无绳电话，其覆盖范围是10米，电池可用时间为1天。

了解了以上信息之后，请告诉我，你愿意为上面的两款电话分别付多少钱？

第二组的参与者看到的还是这两款电话，但参考对象（朋友购买的无绳电话）发生了变化：

假设要选购一部无绳电话，你的预算是50~150美元。现在有两款不同的电话：

	覆盖范围	（每次充电后）电池可用时间
A型号：	50米	2天
B型号：	20米	10天

你的朋友最近买了一部无绳电话，其覆盖范围是100米，电池可用时间为20天。

了解了以上信息之后，请告诉我，你愿意为上面的两款电话分别付多少钱？

你可能已经看出来了，上面第一组和第二组的实验参与者面临的实际上都是联合评估的场景。此外，还有另外4组实验参与者分别单独评估A和B型号的电话，并结合不同的参考对象（朋友买的电话，有较

好和较差两种版本）为它们定价。这样，实验一共进行了6组，结论如下：

在优于参考对象（参考对象较差，即上述覆盖范围为10米、电池可用时间为1天的电话）的情况里，人们在单独评估中给这两款电话的定价，要高于联合评估中给这两款电话的定价。这就说明，对于两个相对高端的产品，单独评估比联合评估更有利，单独评估会增加高端产品的吸引力。

在逊于参考对象（参考对象较好，即上述覆盖范围为100米、电池可用时间为20天的电话）的情况里，人们在联合评估中给这两款电话的定价，要高于单独评估中给这两款电话的定价。这就说明，对于两个相对低端的产品，联合评估就比单独评估更有利，因为人们在联合评估中给它们的定价更高。

评估模式的启示：高端和中低端产品分别应该如何展示

假如你是一位零售商，这意味着什么呢？如果你出售的是相对高端的产品，比如苹果的iPhone智能手机，或者是瑞士歌帝梵牌（Godiva）巧克力，你只需要经营这样一款产品就够了，因为这些产品在单独评估中会显示出更高的价值。相反，如果你出售的是相对普通、大众化的产品，比如妮维雅（Nivea）的护肤品、舒肤佳的香皂，那么你最好多经营一些不同的品牌，因为联合评估更有利于突出这些产品的优点。

这就不难理解，为什么那些高档汽车的经销商像宝马、奔驰、奥迪，或阿斯顿·马丁等，一般只经营一个牌子的汽车；而那些经营中低

端品牌的汽车经销商，则会选择几种品牌同时经营（北京的汽车交易市场正是如此）。

我们在生活中也会观察到符合这样规律的现象：那些高档时装和奢侈品大多有自己单独的销售渠道，而那些相对普通、平价的商品，则往往通过百货商店或者超市来销售。正因如此，超市里的日常用品种类总是琳琅满目。对单独评估和联合评估的深入理解可以让我们更有效地“设计”或“编辑”经营的种类，进行不同的产品组合，来提高消费者购买它们的机会。

橄榄油为什么卖不出去

近年来人们都关注饮食健康，对食用油的要求也越来越高。橄榄油作为一种健康的食用油，也不再是西方人餐桌上的专宠。为了让更多的中国家庭可以吃上橄榄油，很多超市都开始卖橄榄油，通常是和普通食用油放在一起出售。

吃橄榄油的益处众所周知，然而在购物的时候，很多消费者都会放弃橄榄油而选择普通食用油（有心的读者不妨去超市观察一下）。这是为什么？是因为橄榄油的口味让消费者吃不惯吗？还是卖得太贵，让顾客难以接受？在消费者愿意为健康大笔投资的今天，为什么他们会愿意花几百元去购买形形色色的保健品，却不愿意为吃一点好油而多花一些钱呢？

在橄榄油的广告宣传中，经销商多会突出它的优质、天然等特点，并强调它对心脑血管的保护作用和对健康的种种益处。与此相应，在消费者眼里，橄榄油是一件来自西方的“舶来品”。它代表着一种优越的生活方式，是品质、高档的代名词。既然是高端的产品，它的价格也自然在普通产品之上。

然而，在精心打造了橄榄油的“高端”定位之后，很多商家却把它和普通食用油摆放在一起出售，这不能不说是经营上的一个失误，因为在联合评估里，人们更容易看到橄榄油的缺点：价格贵、量少、不实惠。从广告宣传到终端购买，橄榄油的价值在消费者眼中发生了微妙的变化，它从单独评估变成了联合评估。无论广告说得多么好，在实际购买的时候，和普通食用油相比，人们反而更容易看到橄榄油的不足之处。

要避免普通食用油对橄榄油销售的影响，是不是就意味着橄榄油应该走独立的销售渠道，不能在超市卖了呢？当然不是。建立独立的销售渠道非常昂贵。其实，商家只需要稍作变化，就可以扭转这种不利的局面。比如在超市里设立一个“健康食品”的购物专区，把橄榄油和有机食品等放在一起出售。有机食品的售价通常较高，把它们和橄榄油放在一起，可以降低消费者对价格的敏感度。同时，由于不再有普通食用油作为参照物，人们就更容易欣赏橄榄油的优点。此外，购买健康食品的人也是橄榄油的目标顾客群体，针对这部分特定顾客展开促销，会比大海捞针式的营销来得更为准确有效。

橄榄油的例子说明，如果商家不主动站在消费者的角度看待问题和评估产品，不能洞察消费者是如何进行判断和决策的，即使投入大量的钱去做广告，也经常会劳而无功。广告固然可以树立产品的光鲜形象，但是到了销售，如果消费者的评估模式发生了变化，再优质的产品也可能卖不出去。相反，如果商家能够创造有利于自己的评估条件，从细微处着眼，那么滞销品也可能变得畅销，而畅销品则会卖得更好！

香奈儿5号为什么畅销不衰

香奈儿5号香水举世闻名，究竟是因为它是世界上第一瓶人工混合的香水，还是因为它的气味很特别？或是因为玛丽莲·梦露的那句著名的“我只‘穿’香奈儿5号睡觉”？或许都不是。香奈儿5号之所以在人们的心目中无可比拟，是因为它独一无二。

据说在研制香奈儿5号的时候，创始人可可·香奈儿（Coco Chanel，原名Gabrielle Chanel）女士对三款香水样品都感到很满意。然而，最后她却果断地决定只推出一款香水。事实证明她做对了，这款神奇的香水一经推出便在市场上大受欢迎，直到今天，仍保持着平均每30秒售出一瓶的纪录，每年为香奈儿公司带来1亿美元的收入。



香奈儿5号香水，瓶身的设计让人联想起威士忌的酒瓶。

可可·香奈儿的聪明之处，在于她明白“少即是多”的道理。作为服装设计师，她曾经大胆地剪掉了传统礼服的下摆，设计出简洁的套裙和女式裤子。作为经营者，这种设计理念或许也可以触类旁通。在上世纪20年代的法国，用香水是富裕阶层的标志和享受，小小一瓶香奈儿5号的售价动辄在100美元以上，算得上是很大一笔奢侈品消费。如果香奈儿推出三款同样优质的香水，那么顾客在购买的时候免不了要权衡比较一番。而三款同样优质的香水，在相互比较中不免会让各自

的不足暴露出来，顾客们在注意到这些缺点之后，很有可能就决定都不买了。

向顾客提供多种选择还有一个后果，那就是顾客面对三种相似的选择犹豫不决，最后因为难以取舍而选择不买。所以无论是哪种情况，三种香水都不如一种香水好卖。虽然顾客在香水的品位上众口难调，香奈儿公司以少胜多的策略却是明智的。如果它还同时推出香奈儿3号、香奈儿7号，香奈儿5号又怎么可能成为香水中的经典？

那么，香奈儿公司又是如何解决众口难调的问题的呢？这又涉及它的另一个经营独到之处：不推出三种香水，而是在同一香水的基础上，通过调整配方，生产出香奈儿5号浓香水（parfum）、淡香精（eau de parfum）和淡香水（eau de toilette）。所以，当你走过百货商店的香奈儿5号柜台时，觉得每次闻到的香味有所不同，不用觉得奇怪，因为所谓的香奈儿5号，其实并不是一种，而是三种不同的香水。

香奈儿公司认为，在这三款产品中，消费者总能找到一款适合自己。这三种不同的香水既通过香奈儿5号统一的平台进行宣传、销售，又能满足不同消费者的品位和要求。并且无论消费者选择哪一款，她选择的都是“香奈儿5号”。由此可见，香奈儿5号之所以畅销不衰，并不在于香水本身多么优秀，而是它的经营者掌握了人们认识和选择事物的规律。

星巴克咖啡如何风靡全世界

在过去的几十年，对美国人来说，喝咖啡就意味着要去街角的面包店，如果住在郊区，则有遍布各个社区的“邻里店”（neighborhood shop）。咖啡的种类也很简单，除了普通的黑咖啡加奶，就是摩卡、拿铁、卡布其诺，每杯咖啡的售价一两美元。对于咖啡这样一种大众

型的饮料来说，这样的消费模式基本固定，如果有谁打算经营咖啡连锁店，将会面临来自邻里店网络的极大阻力。

然而，这种竞争格局并非无法改变。如果一家公司要树立自己的品牌，卖出更多的咖啡，可以采取一种办法，那就是将咖啡“变”出更多的花样来。1987年，霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）的星巴克咖啡就做到了这一点，它变化出了30多种不同口味的咖啡，再加上不同的杯子、奶、糖、调味品的种类，这样组合搭配出的咖啡就有数百种之多了。配合着产品多样化的策略，星巴克咖啡在美国和全世界迅速扩张，到今天已经开了两万多家咖啡连锁店。

星巴克的多样化策略，其实本质是通过联合评估来增加人们的购买机会。星巴克里品种繁多口味各异的咖啡，足以让街头小店里1美元一杯的鲜煮咖啡黯然失色。不仅如此，星巴克还给自己的咖啡取了一个新名字——“特色咖啡”。

究竟什么是“特色咖啡”呢？它只不过是普通咖啡变换了不同的花样。但是研究人员发现，当人们品尝过特色咖啡之后，就不会再回去喝普通咖啡了。不仅如此，每逢节庆，星巴克还会推出符合时令的咖啡口味，比如在圣诞节的时候，它会出售“蛋酒拿铁”“姜味面包拿铁”“薄荷摩卡”等新品种。对于那些对卡路里敏感、想减肥的顾客，星巴克还供应“低卡咖啡”，其卡路里含量比一般咖啡要低30%~40%。这些产品都增加了星巴克的销量。

也许你会说，变来变去，不就是一杯咖啡吗？但正是在这一杯咖啡上变出的花样，让星巴克的利润远远超过了以往任何的咖啡店。

从星巴克的成功中，我们还可以得到一些启示。在快餐领域、快消品领域，中国企业的产品更新速度远远赶不上跨国企业。在麦当劳开发出多款鸡肉风味汉堡套餐的时候，中国的包子铺还是一如既往地卖传统的菜肉包。与其说中国的消费者“崇洋媚外”，不妨承认这是因

为跨国公司比我们更懂得消费者的心理和行为。同样，如果中国本土企业也能尊重、运用这些科学规律，完全可以比现在做得更好、走得更远。

85°C：如何挑战星巴克

当星巴克咖啡凭借其战略和资本优势在全球市场迅速扩张时，在台湾，它遇到了一个强劲的竞争对手。这个对手就是台湾的本土咖啡连锁企业85°C。85°C用事实说明，星巴克咖啡的行业老大地位并非不可动摇，而且正因为星巴克咖啡是行业老大，85°C才找到了前所未有的发展空间。

85°C的竞争策略很简单，就是紧跟星巴克咖啡：星巴克在哪里开店，它就把门店开到星巴克咖啡的对面。星巴克咖啡的店面一般是200~300平方米，85°C就只开20~30平方米。星巴克的咖啡卖30多元人民币，85°C就只卖10元。85°C的店面风格简洁明快，虽然面积小，却也整齐清洁。可以说，85°C就是“平价的星巴克”。它的位置又靠近星巴克，很容易让人们对二者做联合评估：

A）星巴克

B）平价的星巴克（专业品质的咖啡，价格只有星巴克的1/3）

如果你是消费者，你会怎样选呢?

85°C的竞争策略，就是将星巴克置于不利的联合评估的情境里。星巴克越是高端高价位，85°C就越是物美价廉。星巴克越是小资情调，85°C就越是走大众路线。

事实上，中国大陆企业在和国际品牌竞争的过程中，也可以借鉴与85°C类似的策略：面对行业里国际领先的品牌，国内竞争对手如果想挑战它的地位，就要把自己打造成国际领先品牌的“平价版”（同等的质量，更低的价格），让消费者去做联合评估。毕竟，如果质量没有明显差异，大多数人都不愿意花几倍价钱去购买高价品牌。

平价品牌的胜利，正是建立在高端品牌成功的基础上。也许，这正是市场竞争的微妙所在：没有绝对的赢家，优势和劣势也可以互相转化。联合评估为中小品牌的发展提供了机会，也为优势品牌的自我完善增加了压力。

运用联合评估做广告，事半而功倍

类似的利用联合评估的策略，在比较型广告中经常作为竞争利器出现。1986年，本田汽车公司（Honda）决定在北美市场创立豪华子品牌讴歌（Acura）。

日系豪华车？在20世纪80年代，没有人相信这个概念。众所周知，日本汽车制造商通常靠制造经济型轿车取胜。而且，在豪华车市场，与奔驰、宝马、奥迪等欧洲品牌相比，即使是美国三大汽车公司也只能望其项背。确实，作为本田旗下一个全新的品牌，讴歌怎么可能参与豪华车市场的竞争呢?

但是讴歌做到了。

考虑到消费者对讴歌品牌并不熟悉，也不清楚讴歌的性能和价格，于是，本田公司决定巧妙利用联合评估策略，采用比较型广告来宣传讴歌。

本田公司把讴歌汽车的比较目标定位为著名的豪华汽车品牌奔驰，在广告中将讴歌88 Legend酷跑汽车（Coupe）的性能特点与相似的奔驰560 SEC汽车一一进行比较。

比较的结果是，讴歌88 Legend酷跑汽车在各项性能上完全可以和奔驰560 SEC汽车相媲美，甚至在诸如60英里/小时（相当于96公里/小时）至0英里/小时的刹车减速所需时间等不少测试中拥有更好的表现。

但是，与奔驰560 SEC高达75 000美元的价格相比，讴歌88 Legend酷跑汽车却只要24 000美元，价格优势明显。正如其广告主题所宣传的：“讴歌，奔驰的真正替代者。”

结果，这个比较型广告策略大获成功，讴歌品牌在北美市场一夜之间广为人知，以个性化和前瞻科技的“运动豪华”理念对豪华车的概念进行了重新诠释，在北美市场获得了巨大的成功。

由此可见，在做产品宣传广告时，如果巧妙发挥联合评估的作用，能起到事半功倍的效果。例如，生产洗发水的厂家可以把广告投在大牌洗发水广告的后边，广告中的产品除了满足基本的洗发诉求之外，还应该有一些“比较”上的优势，这个优势可以是价格（更便宜）、产品特色（中药成份，非化学合成），或者是附加功能（温和不伤发质，适合每天使用）等。综合评估下来，人们反而会觉得后者更合理、更实惠。这样的评估效果，是单独做广告所达不到的。

如今，很多中国本土企业的产品质量都有了很大的进步，缩小了和国际品牌的差距。它们更需要的，是说服消费者相信本土的品牌、选择本土的品牌。在这方面，联合评估的宣传模式为它们提供了一个捷径。

评估模式与人生选择

因为单独评估和联合评估可以影响人们的选择，在购物的时候，人们都会喜欢多跑几家商店看一看，有道是“货比三家不吃亏”。和联合评估相比，做单独评估的人经常因为不完全了解情况而做出错误的决定。

不少开车的人可能都有过这样的经历，刚发现一个停车位，停好之后，却发现还有位置更好、更近的停车位，这时候心里往往有点纠结甚至小后悔，想着要是不急着停，而是多看看，就可以把车停到更近的位置了。

又比如在餐厅吃饭时，如果你在前面几道菜上来的时候就急着吃了个饱，等到真正的大餐端上桌的时候，就只有看别人吃的份了。

当然，诸如停车或者吃饭这样的决策，即使没有做出更好的选择，也无足轻重。但是，买车或者买房如果没有做出最适合自己的选择，往往就会比较痛苦了。我的一个女同事刚刚学会开车不久，立即买了一辆宝马5，很豪华大气，然而开了几次之后却发现，由于车的尺寸太大，在北京停车很痛苦，才买几个月已经剐蹭了好几次。每次我们俩在一起聊天说到她的新车时，她都会说：“早知道如此，当初应该买个MINI了。”

如果是买房子，才签了合同付了首付，忽然发现还有一套位置和房型都差不多、价格却更优惠的房子。这时候会感觉很痛苦，是不是？因为，这可能就意味着一年的工资白赚了。

结婚找对象，又何尝不是如此？很多人第一次谈恋爱后就匆匆结了婚，结果婚后不久又遇到更喜欢的异性，这时就难免陷入道德和情感的两难境地。由此看来，现代人恋爱经历越来越多，结婚越来越

晚，亦有一定的“合理性”，因为联合评估能够帮我们避免单独评估带来的片面和遗憾。

评估模式与偏好逆转

由于单独评估与联合评估两种评估模式的不同，人们在这两种不同的评估模式下做出的判断和决策可能很不一样，甚至有可能截然相反。1999年，芝加哥大学商学院奚恺元教授和他的同事在《心理学通报》（*Psychological Bulletin*）上发表了一篇论文，提出单独评估和联合评估的不同经常导致人们的偏好逆转（Preference Reversal）。

比如，看看下面这两个分配方案，你愿意选择哪个?

A）给你1 200元，给你的同事1 800元。

B）给你1 000元，给你的同事1 000元。

从理性的角度来看，选择A会得到1 200元，比选择B要多200元，显然更实惠。然而如果选择了A，意味着你比你的同事要少得600元，而在选项B中，两人的所得相同，似乎更公平一些。我们姑且称选项A为“实惠选择”，选项B为“公平选择”，你更愿意接受哪一个呢?

实验结果表明，在单独评估的条件下（只看到选项A或B），大多数人对B的偏好更高，即大多数人更喜欢公平的选择。而在联合评估的条件下（同时看到选项A和B），多数人则会选择A，也就是更实惠的选择。

企业在选择用人的时候，用的是联合评估还是单独评估，也直接影响到企业最后会选择谁。设想你是一家软件公司的老板，现在需要

雇用一名程序员，你有两个选择：

A）清华大学计算机系毕业生，工作经验10个月。

B）北京科技大学计算机系毕业生，工作经验12年。

在单独评估的模式下，申请人A似乎有更大的优势，清华大学的计算机系在全国的排名是数一数二的，只有最优秀的学生，才能进入清华的计算机系学习。这样的教育背景，很容易让企业喜欢申请人A。

但是，如果把两名申请人放在一起考虑呢？毕业学校的背景也许就不是最重要的了。虽然北京科技大学的计算机系不及清华的名气大，但也是不错的院校，而企业更要考虑的，是申请人的工作经验，在这方面，申请人B显然更占优势。

所以在联合评估的条件下，雇主很有可能出于经验的实际考虑放弃申请人A，选择申请人B。由此可见，如果企业要避免在招聘过程中的一些弊端，如学历歧视、名校的“光环”效应等，联合评估就是一个不错的解决方式。

从道理上来说，找工作看的是能力，但在实际操作中，雇主的决定往往会受到很多“非能力”因素的影响。众所周知，在筛选申请人的时候，性别偏见很普遍。比如，人们普遍认为女性比男性更适合文职工作，而对于一些逻辑性思维较强的工作，如计算机编程、电子工程，雇主更倾向于选择男性。然而，如果能够把男女申请人放在一起比较，雇主就会更多地从申请人以往的工作成绩来做决定，而不是只考虑性别差异了。

类似的，如果招聘女秘书，外貌出众的申请人往往受到老板的欢迎，尽管外貌出众的候选人可能缺乏经验或者做事比较马虎。然而，

如果能把不同的女申请人放在一起比较，企业可能就会发现另外一个外貌一般，但是经验更丰富、做事更周密的申请人更加优秀和适合。因此，采用联合评估的方式来招聘，在很大程度上可以避免招聘过程中潜在的性别或者外貌歧视，有助于企业更好地选拔人才。

联合评估也会让人犯错吗

与单独评估相比，联合评估看起来是一种更理性的评估模式，人们会倾向于认为这种评估模式总能得出正确的答案。所谓“兼听则明，偏信则暗”，在很多情况下的确如此。但是，理性就一定更好吗?

我在清华的一位女同事因为新宝宝出生，去中关村买单反照相机，导购给她看了两种型号的单反相机：

A）尼康数字单反相机，售价是2 999元。

B）佳能数字单反相机，售价是3 999元。

尼康和佳能这两个品牌各有特点，都是全球单反相机领域的领先品牌。那么，为什么佳能的要贵上1 000元?

为了多了解一些产品的情况，她又接着和导购聊了聊。这时，导购告诉她，之所以佳能更贵，是因为这款佳能相机的配置更高：尼康相机的有效像素是1 420万，佳能的是1 800万。“有效像素”究竟是什么？我这位同事并不是很清楚，但是她意识到，它应该和照片的清晰度有关系，也就是说有效像素越高，照片也就越清晰。谁不希望自己拍出的照片越清晰越好呢？既然这款佳能相机的清晰度要明显优于尼康，多花点钱也值得。再说，价钱差别不就1 000元吗？不差钱。抱着

这样的想法，我的同事把有效像素更高但是也更贵的佳能相机买回家了。

过了一阵子，学院工会举办六一儿童节亲子摄影活动。我的同事洗印了很多5寸×7寸的宝宝照片，并给我们大家看。看着一张张充满欢乐的照片，她说，多亏自己舍得多花1 000元买了1 800万像素的佳能相机，才能有这些画面精美的照片。

然而，她所不知道的是，用这部1 800万像素的佳能相机拍摄出来的照片，其实并不比用1 420万像素的尼康相机拍出来的照片清晰多少。事实上，由于她对照片没有专业的要求，只是洗印普通大小的照片，这时1 800万像素和1 420万像素的区别，用肉眼几乎无法区分。也就是说，我的同事多花了1 000元买了更高像素的相机，却没有得到相应的价值，事实上是浪费了这1 000元。

而且，像素越高可能还有若干坏处：如果相机的感光度低，像素越高，照片里的“噪声”就越多，甚至还不如像素低的相机拍摄出的照片清晰；像素越高，数字照片的文件也越大，照片存储和分享更加不方便。

因为“有效像素”，我的同事选择了更贵的相机，但是在使用过程中，并没有感受到更多的益处。其实，对于大部分使用者来说，像素达到一定水平以上（如1 000万有效像素），就没有太大的分别了。

此外，即使二者有区别，在商店里的区别往往比在你日常使用时更大。因为只有在联合评估里，差别才更显著。对于我的同事来说，买相机的时候她进行了联合评估（比较1 800万像素的佳能相机和1 420万像素的尼康相机），所以能够感受到二者的差别；拍照片的时候她却只是进行单独评估（我的同事只用这一台佳能相机），也就无法明显感受到什么差别了。

聪明的商家经常利用以上“有效像素”的做法来让消费者付更多的钱。表面上，人们做了一个理性的选择，但却没有给自己带来实在的好处，只是在商家的诱导下多花了钱。

这样的做法在其他行业也经常出现。比如买液晶电视，选购的时候真是琳琅满目，让人看花了眼。挑选这些电视机的时候，分辨率是一个重要的指标。分辨率越高，价格也越高。很多人都会觉得电视越清晰越好，于是宁愿多花一些钱，买分辨率高的电视。

但是，并不是分辨率更高的电视就能带来更清晰的收视效果。更清晰的收视效果还取决于电视节目本身的清晰度。如果家里的闭路电视并没有高清节目，那么花高价买回一个高分辨率的电视就是在浪费钱。

更重要的是，买电视的时候是联合评估（商店里摆了那么多电视让你比较），看电视的时候却是单独评估（家里的客厅通常只放一台电视）。所以，即使买了最贵的电视，因为没有与其他电视的对比，它的清晰程度也就显现不出来了。

量化指标真的明智吗

现在的社会有一种普遍的趋势，就是用各种量化的指标去评价事物，甚至，我们用这些量化的指标，像尺子一样去衡量人。在这些量化指标的指引下，我们会认为，考出100分的学生比80分的学生更优秀，智商120的人比智商110的人更聪明，大学排行榜上排名第五的学校必定不如排名第一的。于是，我们的社会就陷入到各种指标竞争的怪圈里去了。我们不仅热衷于建立各种量化标准，还不断将它制度化，用它来评价、挑选更年轻的一代。

事实上，这些量化标准通常可以让我们的选择更方便，也让我们更容易为自己的选择找到依据。然而，这种做法看似聪明，却很可能会搬起石头砸到我们自己的脚。因为基于各种数字和标准做出的决定，虽然看似合理，却并不一定是正确的选择。

我的一个硕士生，三年前毕业，他在找工作时获得了两个公司的录用。

A）A公司，比较喜欢的行业，月薪7 000元。

B）B公司，不太喜欢的行业，月薪20 000元。

虽然有一定的思想斗争，但是很快和大多数人一样，他理性地选择了B公司。这一点也不让人奇怪，毕竟B公司的工资是A公司的近3倍！

选择这份待遇更优的工作之后，按理说，挣钱多了，应该感到更加快乐，但奇怪的是，他却高兴不起来，因为他并不喜欢做这个行业和这份工作，只能把它当作养家糊口的手段。

再到后来，他开始感觉力不从心，但是考虑到辞职的成本很高，他只好继续撑着。而且，公司里有别人比他更喜欢这份工作，更积极努力，做得也更好，所以他就失去了升职和发展的机会。结果，三年来他的工资基本没有太大的变化，还在20 000元左右。更严重的是，他变得越来越不开心，工作的积极性也越来越低，最后还是决定辞职寻找新的发展方向。

而我的另外一个学生，三年前毕业时也获得了A公司的录用，月薪是7 000元。当时，他只有这么一个录用通知，没有什么选择。所以，他开心地去了A公司。虽然薪水不高，他却非常喜欢这份工作，全身心地投入其中，享受着工作充实的快乐和满足。

因为快乐的激励作用，他越做越积极，越做越好，很快升至主管，几年内他的收入已经翻了几番，现在他的月收入，已经接近30 000元。更重要的是，他工作得很快乐充实。他甚至告诉我，他已经计划利用自己在这个行业的经验和人脉，将来创业办公司，开创一番事业。

由此，我们可以知道，理性选择不一定总是最好的。在量化标准的影响下，人们往往会忽视自己内心的感受，放弃自己喜欢的东西，而寻求理性的结果。工资是很容易量化的，但是对工作的喜欢程度却很难量化。在一个把工资看得比什么都重要的世界里，人们的选择就很容易发生扭曲，而这种扭曲的选择还经常戴着“理性”的面具。它诱导人去追求那些看上去很重要的事情，却忽视了快乐能够创造价值，而且是更为长远的价值。不幸的是，在现实生活中，人们是多么容易牺牲自己的主观感受，而去选择那些理性上更重要的目标啊！

巧克力还是玉米面

在单独评估和联合评估中，产品或服务的种类可能也会影响人们的偏好和选择。2005年，美国华盛顿大学商学院的伊丽卡·奥卡达教授（Erica M. Okada）在美国《营销研究学报》（*Journal of Marketing Research*）上发表了一篇论文。她的研究发现，在单独评估的情况下，消费者更偏好于享乐品；而在联合评估的情况下，消费者更偏好于实用品。

所谓享乐品（Hedonic Products），顾名思义，通常指的是能够让人们在情感和感官上获得美、享受等愉快感受的产品或者服务，例如鲜花、电影、巧克力、美食、冰激凌、按摩、度假等；而实用品（Utilitarian Products）一般指的是能够满足人的基本需求或帮助其完

成实际任务的产品或者服务，例如教科书、打印机、基本食品、药、针灸、出差等。

显然，享乐品对消费者更加具有吸引力。但是，根据马斯洛的需求层次（Hierarchy of Needs）理论，实用品比享乐品更是为生活或者工作所必需，而享乐品通常并非必需。而且，购买和消费享乐品违背了大多数社会和宗教所崇尚的节俭原则，所以消费者购买和消费享乐品通常会产生一定的负罪感。正因为在联合评估下人们更加理性，所以人们在联合评估下更偏好于实用品，即选择更加必需的东西。

去年年底，我的一位朋友所在的单位举行年终晚会。由于朋友是他们单位的工会委员，因此参与了年终晚会的筹划。当时，在设置年终晚会特等奖的奖品时，他们主要考虑了以下两个选择：

A）价值10 000元的家乐福超市购物卡。

B）价值10 000元的新马泰豪华邮轮双人旅行。

到底哪个更好？为此，他们在单位里进行了问卷调查。结果发现，在A和B之间，大多数人选择了A（家乐福超市购物卡）。于是，工会决定特等奖奖品为价格10 000元的家乐福超市购物卡。

年终晚会上，该单位的一位员工幸运地获得了特等奖，开开心心地领奖回家了。

第二年，当朋友和其他工会委员再次为年终晚会的奖品选择发愁时，他们决定去采访去年获得特等奖的那位员工，听听他的反馈。结果，那位获得特等奖的员工的话却出乎朋友和其他工会委员意料：

“获得特等奖当然很高兴！不过，我建议今年千万不要设置家乐福超市购物卡作为特等奖奖品。因为获奖后我不得不经常去家乐福买东

西，每次里面都人山人海，浪费很多时间。而且，超市里都是日常食品和用品，买回来没有什么快乐的感觉。我记得咱们单位去年晚会前做了个调查，另外一种考虑的奖品是东南亚豪华邮轮旅行什么的，为什么不用它做特等奖奖品啊？如果是东南亚豪华邮轮旅行，估计我会一辈子难忘的！”

根据大多数人的选择设置家乐福超市购物卡作为特等奖奖品，为什么效果看来并不是非常好呢？其实，答案很简单。在问卷调查时，由于使用的是联合评估（被调查者同时看到A和B），所以理性促使大多数人选择了生活里更必需的实用品（超市购物卡）而非享乐品（豪华邮轮旅行）。然而，获奖者使用奖品时，却只是单独评估。很显然，单独评估时，享乐品（例如豪华邮轮旅行）往往比实用品（例如超市购物卡）更令人快乐。

事实上，当时朋友单位做调查时，如果调查问卷能使用单独评估（被调查者只看到A或B，即问卷有两个版本，然后让被调查者对奖品进行打分评价），就可以很容易发现大多数人们对B（豪华邮轮旅行）的偏好更高，也就不至于犯这样的看似“科学而又民主”的错误了。

失去了才知道珍惜

在对享乐品和实用品的联合评估中，“获得”还是“放弃”也会影响到人们的决策。我的一位朋友，耶鲁大学管理学院的拉威·达尔教授（Ravi Dhar），在2000年和欧洲工商管理学院（INSEAD）的克劳斯·沃腾博洛柯教授（Claus Wetenbroch）在《营销研究学报》上发表的一篇论文提出：

在选择“获得什么”的时候，人们更倾向于获得实用品，而非享乐品（理性选择）；

但是在选择“放弃什么”的时候，人们则更倾向于放弃实用品，而保留享乐品（感性选择）。

为了验证这个假设，他们将研究对象随机分成2组，让他们完成下面的实验。

试想去年你租了一套一居室的房子。你的房子合同即将到期，租赁公司告诉你因为房东的原因，该房子无法续租。不过，租赁公司为你提供了其他的房子供你考虑，价格等保持不变。现在，有两套房子可供你选择：

现在的公寓：正对着一个大停车场，去上班需要开车45分钟（无法续租）。

A）待租公寓A：正对着一个美丽的湖，去上班需要开车45分钟。

B）待租公寓B：正对着一个大停车场，去上班需要开车10分钟

你会选择哪套房子？

在另一组实验里，还是这两套房子，但参考对象（现在租住的房子）发生了变化：

现在的公寓：正对着一个美丽的湖，去上班需要开车10分钟（无法续租）。

A）待租公寓A：正对着一个美丽的湖，去上班需要开车45分钟。

B）待租公寓B：正对着一个大停车场，去上班需要开车10分钟。

你会选择哪套房子?

实验结果表明，第2组的实验参与者选择有湖景的公寓A的比例，要远远高于第1组的实验参与者。为什么？因为在第1组实验中，现在租住的公寓并没有湖景，而且开车上班需要45分钟。与这个参考对象相比，两套新的公寓都要更好：其中一套风景更好，交通时间不变；而另一套风景不变，交通时间更短。因此，这是一个“获得”的选择决策，即在美丽湖景和交通方便二者都没有的情况下，选择要“获得”哪一个。结果，更多人选择“获得”更实用的交通方便（理性选择）。

相反，在第2组实验中，现在租住的公寓已经有湖景，而且开车上班只需要10分钟。与这个参考对象相比，两套新的公寓都要更差：其中一套公寓风景不变，交通时间更长；而另一套公寓风景变差，交通时间不变。因此，这是一个“放弃”的选择决策，即在美丽湖景和交通方便二者都已经拥有的情况下，选择要“放弃”哪一个。结果，更多人选择了“放弃”更实用的交通方便，而“保留”了更享乐的美丽湖景（感性选择）。

如何鼓励人们消费享乐品

了解以上规律的意义在哪里呢?

今天，我国政府正在鼓励老百姓消费。而扩大消费主要就是要增加享乐品的消费，因为必需的实用品你平时已经基本消费足够了，即使钱多了也不会增加购买（想一下，比尔·盖茨的钱很多，他会比普通

老百姓多买更多卫生间用纸吗？不会。但是可以确定的是，比尔·盖茨会比普通老百姓多买很多诸如私人飞机、游艇等奢侈享乐品）。

根据上面我们讨论的道理，要想鼓励人们去消费享乐品，就要让消费者把享乐品看成是已经得到了的东西。一些商家擅长利用这一点，比如旅行社为了让人们购买自己的产品而赠送“价值”上千元的礼券。虽然这些礼券本身没有价值（无法兑换现金），要在购买旅游度假产品之后才能兑现，但是在收下这些礼券以后，人们就会在潜意识里把度假礼券当作自己已经“获得”的东西，而不愿意浪费它。结果，这些度假礼券大大增加了人们购买度假产品的概率。

在超市里买东西的时候，我们或许会注意到，那些非必需的享乐品（巧克力、薯片等）总是放在显眼的地方（有的甚至放在你必须乘坐的自动扶梯旁边，让你忍受不住诱惑而随手拿几包），而那些必需的实用品（肉、蔬菜、调味品、大米等）总是放在超市最后面的位置。

这样的安排有什么用意吗？把享乐品放在人们容易注意到的地方，自然会增加人们选择它的几率。当顾客随手拿起几盒巧克力放到购物篮里的时候，可能会觉得如果最后不想买，还可以把它们从篮子里拿走。但到了结账的时候，很少有人还会再把它们拿出来。这样做，就是利用了人们不愿意“放弃”享乐品的心理。

同样的道理，在百货商场，香水、化妆品、首饰这些享乐品都放在第一层，而床上用品、厨具、家用电器之类的实用品多放在顶层或者是地下一层，这也是为了让顾客购买更多享乐品。不过，现在中国大多数商场都要求顾客在选择商品后马上付款。然而，顾客一想到花钱的痛苦，很容易就放弃不买了。

有什么办法可以避免这个弊端呢？美国的梅西百货商店（Macy’s）就想出了一个办法：它允许消费者在整个商场各层内任意

选购，在购物结束之后到任何一层的收银台一并付钱结账即可。这样的结算方式，无疑会增加人们选择享乐品的概率。

此外，商家在销售一些“可有可无”的附加产品或者服务时也可以采用类似的策略，让人们先免费使用，等人们已经习惯用上这个产品或者服务之后再开始收费。比如移动运营商的天气预报短信，头3个月是免费的，等到3个月结束后很多用户就会自动交费续订。银行推出的短信通知服务，前6个月往往是免费的，6个月之后则是20元/年。和一开始就收取10元/年的使用费相比，前者的效果显然要好得多。

结语

我们每个人在一生中会做无数次的评估。在这些评估中，有些是单独评估，有些是联合评估。有很多人觉得，评估是件容易的事儿，只要跟着感觉走就可以了。可是在这感觉之间，却存在着评估模式的天差地别。

人生是由各种各样的选择组成的，懂得评估模式对人们选择的影响，可以帮助我们为自己的人生做出更好的决定，让我们的生活少一些遗憾和悔恨。我们依然相信，最终的选择权掌握在每个人自己的手中，只要你能够并且敢于揭开那层“评估模式”的面纱，正视自己想要的东西，那么你必然能够做出人生中最明智的选择。

第三章
折中效应：不止是中国人喜欢中庸之道

为什么理发店的价位琳琅满目？为什么汽车的同一车型总有不同的配置版本？真的有人点餐厅菜单前几页贵得吓人的菜吗？其实当人们在偏好不确定的情况下做选择，往往更喜欢中间的选项，因为中间的选项能让我们感到安全。

庞统给刘备的三条计策

《三国演义》是我最喜欢读的一本小说，这本书里有不少关于决策的故事。在第62回中，记述了这么一件事：刘备未得蜀之前，发书向当时占有蜀地的同宗刘璋求助军马钱粮，以助其会同孙权抵御曹操。然而，刘璋却怕“纵虎入室”，于是只拨了“老弱军4 000”和少量钱粮应付给刘备。当刘璋的使者见到刘备呈上回书时，刘备大怒，遂“扯毁回书，大骂而起”。刘璋的使者逃回成都。

书中记载，当时刘备的军师庞统和刘备之间有如下的对话：

> 庞统曰：“主公只以仁义为重，今日毁书发怒，前情尽弃矣。”
>
> 玄德曰：“如此，当若何？”
>
> 庞统曰：“某有三条计策，请主公自择而行。”
>
> 玄德问：“哪三条计？”

统曰："只今便选精兵，昼夜兼道径袭成都：此为上计。杨怀、高沛乃蜀中名将，各仗强兵拒守关隘；今主公佯以回荆州为名，二将闻知，必来相送；就送行处，擒而杀之，夺了关隘，先取涪城，然后却向成都：此中计也。退还白帝，连夜回荆州，徐图进取：此为下计。若沉吟不去，将至大困，不可救矣。"

玄德曰："军师上计太促，下计太缓；中计不迟不疾，可以行之。"

——《三国演义》（第62回）

由此可见，面对上计、中计、下计这三种计策，刘备最喜欢的是中计。事实上，受传统文化的影响，大多数中国人做人和做事的原则也是遵循"中庸之道"。

那么，在一个市场化的环境中，人们的选择是否也会体现出"中庸之道"呢？或者说，在市场行为中，也有所谓的"中庸之道"吗？

如何增加高端产品的市场份额，即使不加入"托"

还记得第一章里的"对比效应"吗？它虽然很简单，但却因为推翻了传统经济学原理而引人注目。"对比效应"之所以存在，就是因为在多个选项中，新加入的选项在各方面都不如已有的某个选项（即新选项被占优，可以把新选项看作是该已有选项的"托"），因此新加入的选项不但无法分走市场份额，还会使得占优的已有选项的选择份额增加！

那么，如果新加入的选项并不被某个已有选项占优（即新选项不是任何已有选项的"托"），结果又会如何呢？已有选项的市场份额是否就一定会下降？

事实上，即使在新选项并不被某个已有选项占优的情况下，传统经济学的原则仍然可能被推翻：已有选项的市场份额仍然可能会上升。

不信？那么我们一起来做一个现场实验看看。

假设你去附近的超市买橙汁，有下面两种价格和品牌的橙汁可供选择，你会倾向于选择哪一种？

A）大湖牌橙汁，600毫升，12元。

B）都乐牌橙汁，600毫升，25元。

想一想，然后把你的选择写在一张纸上。

现在，换一种情况，如果附近的超市有下面三种橙汁可供选择，这时你会选择哪一种呢？

A）大湖牌橙汁，600毫升，12元。

B）都乐牌橙汁，600毫升，25元。

C）佛罗里达阳光牌有机橙汁，600毫升，58元。

你的回答会与第一种情况下的回答相同吗？

我在清华大学给企业高层管理人员上课时曾经做过上述的现场实验。实验结果表明，在第一种情况下（两种橙汁可供选择），选择大湖牌橙汁（A）的学员大约占50%，选择都乐牌橙汁（B）的学员也大约占50%。

然而，在第二种情况下（三种橙汁可供选择），选择都乐牌橙汁（B）的人数大大增加了，大约有70%的人选择了它，另外有大约20%的人选择了大湖牌橙汁（A），剩下的大约10%选择了佛罗里达阳光牌有机橙汁（C）。

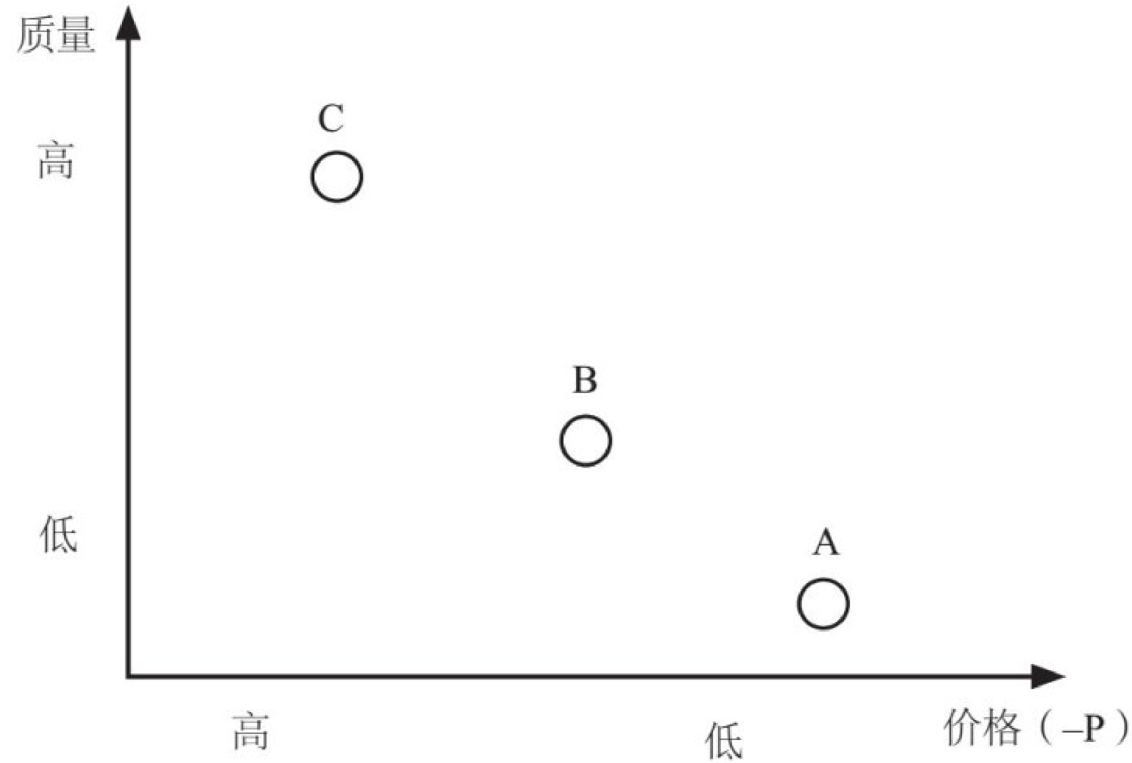
由此可见，虽然新选项佛罗里达阳光牌有机橙汁（C）并没有被都乐牌橙汁（B）占优（即C并非B的“托”），但是由于佛罗里达阳光牌有机橙汁（C）的加入，都乐牌橙汁（B）的份额增加了大约20%！

折中效应

这个现象就是消费者行为学中著名的“折中效应”（Compromise Effect）。当人们在偏好不确定的情况下做选择，往往更喜欢中间的选项，因为中间的选项能让我们感到安全，不至于犯下严重的决策错误。换句话说，人们在进行产品选择时，也倾向于奉行“中庸之道”！

更有意思的是，与“对比效应”违背了传统经济学原理一样，“折中效应”也彻彻底底地违背了传统经济学的原理。传统经济学原理告诉我们，在封闭的市场里，有A产品和B产品在竞争，A产品和B产品都有一定的市场份额。这时，如果加入任何一个C产品，A产品和B产品的市场份额都会因为新的竞争对手C产品的加入而下降。

然而，“折中效应”告诉我们，即使新加入的C产品并没有被占优（C产品并不是任何产品的“托”），也可以导致B产品被选择的概率大大增加，因为C产品的加入使得B产品成为“折中”的选项，选择B产品显得更加安全。



斯坦福大学商学院的伊塔玛·西蒙森教授（Itamar Simonson）是营销与消费者行为研究领域的著名学者。1989年，西蒙森教授在《消费者研究学报》上发表了一篇论文，第一次介绍了“折中效应”。

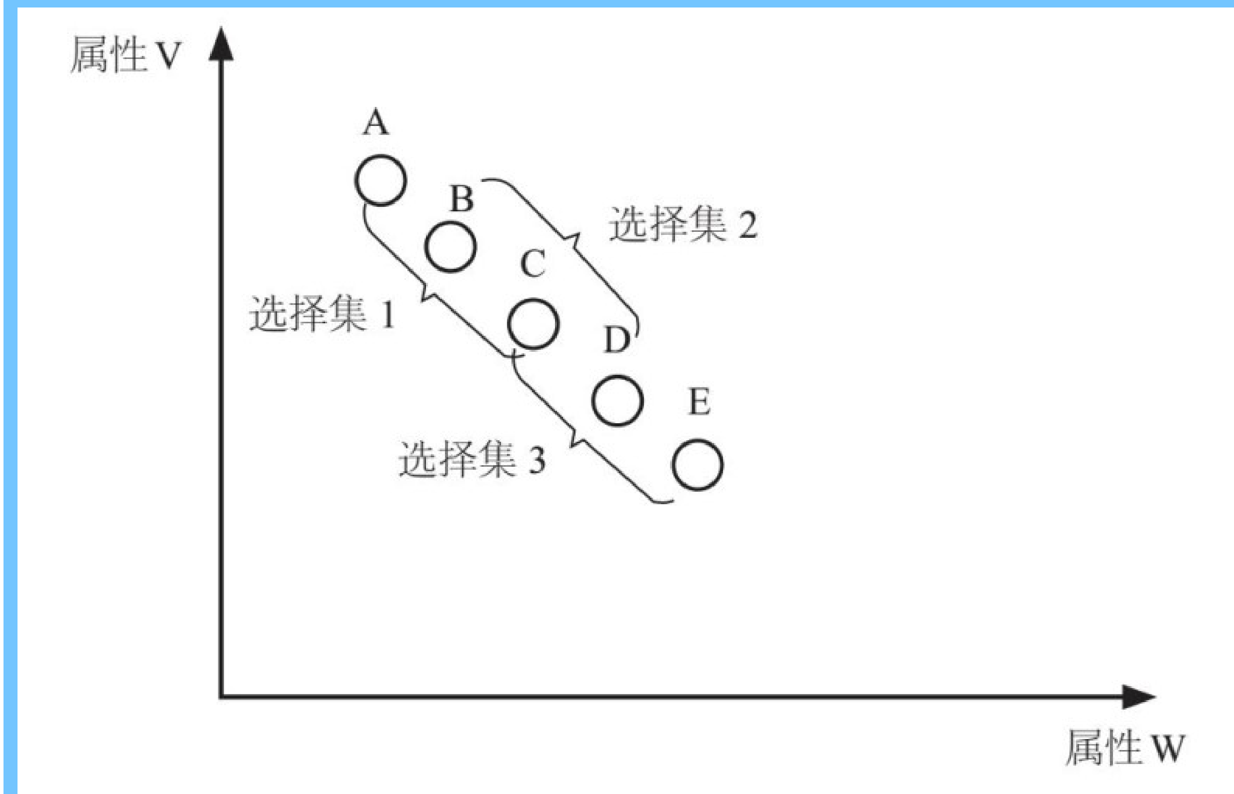
说起西蒙森教授，可谓是消费者行为学术界的一派宗师。我的研究领域正好也属于西蒙森学派，因为我在哥伦比亚大学商学院攻读博士学位时的导师冉·凯维兹教授（Ran Kivetz）正是西蒙森教授的学生。2011年10月，在北美消费者研究年会期间，西蒙森教授正好年届六十，当时有几十位西蒙森教授学派的学者从全世界各地赶去美国开会并为他祝寿。由此可见西蒙森教授在全球营销学术界的影响力！2012年，西蒙森教授更是获得了全球消费者研究领域的最高荣誉——被美国消费者研究学会（Association for Consumer Research）评为院士（Fellow）！

那么，到底什么是“折中效应”？

如下图所示，假设在V和W两个属性上，有5个可选择的选项A、B、C、D、E。A在属性V上最优，但是在属性W上最次，以此类推，E在属性W上最优，在属性V上最次。由于属性V和属性W对你来说，都很重要，这时候就很难抉择。

西蒙森教授的研究发现，同样是产品B，在选择集1（A；B；C）中被选择的概率会大于在选择集2（B；C；D）中。因为在选择集1中，B是折中选项，而在选择集2中，B是极端选项。

类似的，在选择集2（B；C；D）中最受欢迎的选项C，在选择集3（C；D；E）中也成为了极端选项，被选择的概率也大大下降。



理发店的价目表

不要以为你了解了“折中效应”，你的选择就不会受其影响。以我自己为例，虽然我经常教企业高层管理人员“折中效应”，自以为能够不受“折中效应”的影响，可偶尔还是会免不了“上当”。

有一次，我去清华大学门口的审美理发城理发。一进店门，服务员就热情地迎上来问候我：“老师您好！”

我很好奇：“你怎么知道我是老师？”

服务员笑着说：“在清华门口，我们都这么叫。”

我不由得笑了，确实服务态度不错！

服务员接着问：“您是来理发吗？有没有熟悉的理发师？”

因为我是第一次去这家店，就告诉他：“没有。”

服务员又问：“那您想找什么价位的理发师？”

我很好奇：“都有哪些价位？”

他拿了一个价目表给我看，说：“有38元的，还有68元的。”

“38元和68元有什么不一样的呢？”

“38元的是普通理发师给您剪头发，68元的是总监级理发师给您剪头发。先生您要哪一个？”

我心想，什么，理发还有总监？68元可比38元贵不少，不就是想多赚我的钱么？我可是教营销和消费者心理学的呢！于是，我说：“就要38元的吧！”

这时候，我看到店员眼中闪过一丝说不出，但却令我不太舒服的东西。（你能体会到，是不是？）

在那次不太愉快的理发经历之后，我再也没有去过清华门口的那家理发店理发，而是改为去位于五道口的另一家理发店，离清华也不太远。

第一次去这家五道口的理发店时，服务员告诉我这家理发店提供的理发服务有38元、68元、98元和128元四个价位。同样的，我问服务员这四个价位的理发服务有什么区别。

服务员说：“38元的是由普通理发师给您理发，68元的是由总监级理发师给您理发，98元的是从韩国学习回来的高级总监给您理发，128元的是店长亲自给您理发！”等说到“店长”二字时，他忍不住激动地提高了声调。

面对这4个选择，我知道128元和98元都明显不靠谱，什么店长和韩国学习回来的高级总监？根本没必要。但是我在考虑38元和68元之间的选择时，我的想法变得不太一样了。我实在不好意思选择最便宜的38元理发，因为这样不仅在服务员面前有点丢脸，而且还实在对不起自己。我平时工作那么努力，难道就是为了买什么东西都买最便宜的吗?

于是，我选择了68元的。这时候，我看到了店员眼中闪过的一丝笑意，我也不由得笑了。“折中效应”在我身上也应验了，尽管我经常在课堂上教别人不要上“折中效应”的当！

餐厅的菜单

“折中效应”还经常体现在餐馆的菜单上。北京的餐厅往往价格很贵，尤其是菜单的前几页，价格往往很吓人，常常是几百元甚至接近千元一道的菜，例如888元的澳洲龙虾、688元的鱼翅什么的。如果并非商务应酬，而是掏自己的腰包请朋友吃饭，你可能舍不得点这么贵的菜。

你拿着菜单继续往下翻，看到中间几页时，心里的石头就稍稍落地了，因为你看到不少价格虽然较高但仍能接受的菜，例如98元的“手抓羊扒”。继续往下翻，在最后几页，你看到了价格最便宜的一些菜，例如18元的“醋溜土豆丝”。这时候，你心里会想，请朋友吃饭，18元的土豆丝有点太寒碜了，还是要个98元的手抓羊扒吧！“既不太贵，又很有面子！”于是你选择了“手抓羊扒”这道菜，并且为自己做了一个聪明又实惠的决定而暗暗高兴。

假设在菜单的第一页，没有这些好几百元甚至接近千元一道的菜，你会如何做出选择呢？如果第一页就是98元的“手抓羊扒”，这时你可能会觉得它有些贵。于是你继续往下翻，看到了68元的“镇江小排骨”。在最后一页，你同样看到了18元的“醋溜土豆丝”。这时，你是不是很有可能就选择了68元的“镇江小排骨”呢？

聪明的餐厅老板正是利用了“折中效应”，让你买较贵却又并非最贵的菜！事实上，有些最贵的菜可能根本就没有货。因为如果每天都没有人点这些最贵的菜（例如，888元的澳洲龙虾），该餐厅就有可能不会真正进货（否则，那么贵的龙虾可能会因为没人买而死掉）。有些菜只不过是放在菜单上影响顾客的选择而已！

为了验证这一点，有一次我亲自装了一回大款。那是一家中档的餐厅，我和家里人一起去吃饭，当我翻阅菜单时，居然在菜单的第一页看到了好几个非常贵的菜，其中有一道888元的“姜葱鲍鱼炒龙虾”！我当时心血来潮，立刻决定假冒一回大款。

为了不丢面子，我先和家里人“合谋”好：“待会我准备点这道888元的龙虾。如果万一有货，你们就赶紧打圆场说昨天我们刚刚吃过。如果确实没货，那我就好好整整他们！”

等服务员过来时，我装着很有钱的样子说：“给我来一个888元的姜葱鲍鱼炒龙虾！”

当时服务员脸色一变，很慌张地说：“对不起，先生。今天这个龙虾没货了。”

果然不出所料啊！我心里差点乐得开了花，不过我仍然装着很认真地对服务员说：“这个菜，可以有。咱今天不差钱。”

服务员仍是一脸无奈：“对不起，先生。这个菜，今天真没有。”

当服务员离开的时候，我再也忍不住，和一家人一起乐了。我居然也活生生演了回“不差钱”，而且演得比赵本山还好，因为他有“小沈阳”做托，而我面对的可是货真价实的餐厅服务员！

苹果iPhone 6手机的定价

由于“折中效应”的存在，聪明的企业经常利用它来引导消费者选择价位更高的产品，从而提高收入和利润。2014年9月，苹果公司在CEO库克的带领下第一次推出大屏幕智能手机iPhone 6，在全球市场大获全胜，单2014年的第4季度，iPhone 6系列手机的销量就达到7 450万部，超过三星，再次成为智能手机全球市场的霸主，并首次在中国市场成为市场份额领导者。从市值上看，苹果公司也在2014年第4季度突飞猛进，创下了7 000亿美元的新纪录。

iPhone 6当时那么受欢迎，是因为那是苹果公司第一次推出大屏幕智能手机。而在定价策略上，苹果公司则采用多年来一直保持不变的方案。例如iPhone 6提供了下面的3个选项：

A）16GB，价格是649美元。

B）64GB，价格是749美元。

C）128GB，价格是849美元。

你是不是已经看出来了？是的，苹果公司也在利用“折中效应”。比起只提供16GB和64GB两种版本，增加128GB版本可以大大提高顾客选择64GB版本的可能性，从而提高苹果公司的收入和利润！而且，64GB的iPhone 6也成为最受欢迎的版本，因为16G太小，而128G又有些太贵。

2016年9月，在苹果公司最新推出的iPhone 7手机的定价策略上，苹果公司去掉了16GB版本，改为提供32GB、128GB、256GB三种不同大小的版本。聪明的你是不是同样看到了“折中效应”的影子?

中小学一对一辅导

我在清华大学给企业高层上课的班上，有一个在北京从事中小学教育的学员，做的是“中小学一对一辅导”。一开始的时候，她的公司只提供三种价位：

A）普通教师授课：150元/小时。

B）资深教师授课：200元/小时。

C）优秀教师授课：300元/小时。

这个学员苦恼地告诉我：“选择300元/小时的人很少。有什么办法能让更多的人选比较贵的老师？”

我笑了：“这很容易，你回去再加上两档更贵的选择，500元/小时和800元/小时，分别请市级特优教师和国家级特优教师授课。”

A）普通教师授课：150元/小时。

B）资深教师授课：200元/小时。

C）优秀教师授课：300元/小时。

D）市级特优教师授课：500元/小时。

E）国家级特优教师授课：800元/小时。

这个学员被我的建议吓了一跳，她觉得很不可思议：“300元/小时的都没人报，500元/小时和800元/小时的会有人报名吗？”

我笑着告诉她：“你回去试试看，反正也没什么坏处。”

两个月后，这个学生拎着一盒礼物，兴高采烈地来看我。

我问：“中彩票了吗？这么高兴？”

她告诉我，听了我的建议后，她在价位中增加了500元/小时和800元/小时两档选择，结果的确非常有效，因为虽然几乎没人选择它们，但是选择300元/小时的人却明显增多了！

高端经济舱的成功秘诀

“折中效应”还能在新产品引入、产品定位和品牌延伸等问题上给企业带来很多有益的启示。比如说，在产品线设计和定位的时候，企业不妨将新产品定位在“中庸”路线而获得消费者青睐。

现在出行选择坐飞机的人越来越多，但大多数人都是选择经济舱，各大航空公司的头等舱/公务舱的票不及经济舱的好卖，这是公认的事实。但是，经济舱的缺陷也很明显，办票值机时拥挤不堪的队伍、狭小的机舱座位、传送带上“姗姗来迟”的行李，都让人感到很不方便。既然如此，为什么不能提供一个在头等舱／公务舱和经济舱之间的“折中”选择，既让人们享受到出行的方便，也为航空公司制创造更多的利润呢?

中国南方航空公司于2010年3月推出的“高端经济舱”就是这样一种尝试。高端经济舱定位在公务舱和经济舱之间，它为乘客提供更宽敞的乘机空间，座位前后间距比普通经济舱要多40％，另外，高端经济舱有自己的值机柜台，乘客可以快速办票，下飞机后还可以享受行李优先到达的待遇。此外，南航还为“高端经济舱”的乘客提供一些让人愉快的服务，如赠送一瓶矿泉水，旅途中添一道小餐点，等等，让乘客感受到自己被优待。

在增加了这些优厚待遇之后，“高端经济舱”的票价是多少呢？不过是普通经济舱的全价罢了。这样的价格比公务舱的票价更容易接受，而且让人觉得是“花经济舱的钱，享受公务舱的服务”。更重要的是，为了节约成本，很多企事业单位的差旅政策中都规定不能报销头等舱／公务舱，但是对于经济舱，不管是全价还是打折，都可以报销。企业员工出差时觉得坐经济舱太辛苦，谁不愿意多花一点钱，让旅行更加舒适些？反正，全价的高端经济舱是可以报销的。南航“高端经济舱”的出现就弥补了这个需求上的空缺，也大大提高了南航的利润率。

南航虽是国内第一个引入“高端经济舱”的公司，但在国际上，“高端经济舱”的概念已经出现很多年了，只不过所用的名称不同而已，有的叫economy premium（高端经济舱），有的叫economy plus（姑且译为“优等经济舱”），有的叫economy comfort（舒适经济舱），有的干脆就叫even more legroom（更多伸腿空间）。一些航空公司更懂得幽默地宣传“高端经济舱”的好处，比如2007年5月，美国的捷蓝（JetBlue）航空公司就曾经雇用踩高跷的篮球运动员在机场宣传自己航班高端经济舱座位的“更多伸腿空间”，这一举动吸引了很多乘客驻足观看和拍照，捷蓝航空公司也由此有效地传播了高端经济舱的优点。

捷蓝航空公司给国内一些航空公司的启示，在于它懂得如何挖掘细分群体，并时时不忘如何轻松、有效地宣传自己的增值服务。在美国，捷蓝航空是一家年轻的航空公司（于1999年成立，2001年开始运营），它最初拿到的承运航线非常少（只是在加州的长滩和麻省的波士顿等几个城市间飞行）。因为难以和大公司抗衡，捷蓝只能做廉价航班的生意。同时，由于捷蓝未能加入任何航空联盟，开拓市场、争取客户也都只能靠自己。

然而就在10年的时间里，这家小小的航空公司凭借自己的特色服务和品牌传播，成为美国最有口碑、评级最高的航空公司之一。美国著名的《Condé Nast旅行家》杂志连续6年将捷蓝航空评为“最佳国内航空公司”，它也是美国唯一一家被评为国际四星的航空公司。

捷蓝航空的成功秘诀究竟是什么？简单来说，就是不断改善顾客体验，并提高自身服务质量。捷蓝航空很清楚自己的乘客大部分都是花不起钱买不起头等舱和公务舱的普通老百姓，然而老百姓坐飞机就不需要舒服了吗？要知道，在狭小拥挤的经济舱里，缩手缩脚地坐几个小时是一件很痛苦的事情，于是捷蓝航空就萌生了改善经济舱座位

的想法。虽然不能直接给乘客提供头等舱，但作为一种“折中”的办法，它决定将飞机前6排的座位间距增加4英寸（约10厘米）。

对于加宽4英寸的高端经济舱座位，捷蓝航空实行按飞行距离收费：

600英里以下（短途）10美元。

600~1 500英里（中等里程）15美元。

1 500英里以上（长途）20美元。

和经济舱比起来，多出来的10~20美元贵不到哪里去，但却可以获得更大的座位空间，这就迎合了消费者的“折中”心理，得到了他们的热情回应。根据捷蓝航空的财务数字，“高端经济舱”推出的第一年，就为公司带来了4 000万美元的额外销售收入。

除了更宽敞的座位，捷蓝公司的航班还有很多吸引乘客的地方，比如每个乘客都可以享受个人娱乐播放系统，在坐飞机的同时可以随意点播自己想看的影视剧。乘客还可以享受免费、无限量供应的小吃零点（几个小时的国内飞行，乘客又能吃多少呢？想明白这个道理之后，捷蓝航空发现，这样做可以大大提高乘客的满意度和回头率）。

从2010年9月开始，捷蓝航空又为高端经济舱乘客提供了一项新服务：提前登机。在国内的很多机场，我们经常可以看到人们为了早点上飞机很早就排起了队伍，生怕到了机上拥挤，放行李的地方不够了。但如果你买的是高端经济舱，就可以提前上飞机。

捷蓝航空是一家低成本的廉价航空公司，它的票价比其他大航空公司平均要低65％。但它却很清楚自己的“卖点”并不只在于价格低，优质的服务同样也非常关键。因此，捷蓝航空对外的宣传重点并不是自己有多便宜，是它能给旅客提供哪些实在的方便。今天，全球的航

空公司都为了节约成本，对飞行服务不断“缩水”。在这样的情况下，捷蓝航空却提出要把人的感受放在第一位，的确是需要勇气而又富于远见的。用它自己的话来说，“我们飞的首先是人，而不是一架飞机”（We fly people，rather than an airplane）。

捷蓝航空的发展历程，也许能够为国内的小型航空公司提供一点借鉴，同时也可以为大型的传统航空公司提个醒。无论在任何时候，要敢于做自己，敢于提出和履行自己的主张，而不要怕自己做出的每一步改善有多么微小。踏踏实实地为顾客做好服务，市场便会给你相应的回报。

汽车的多种配置版本

不仅航空公司会推出“折中”的选项，汽车生产商也大量采用了“折中”的策略，同一车型总有不同的配置版本。以上海通用的别克君越为例，有配置简单的舒适版、雅致版，还有配置较高的豪雅版、豪华版和旗舰版。又如一汽大众的迈腾车，同样有标准型、精英型、舒适型、豪华型、尊贵型等多个版本。

现在让我们来做个实验：假设你想买福特的一款车，这个车有舒适型和精英型两个选择，售价分别是12万元和15万元。那么精英型和舒适型的不同在哪里呢？销售人员告诉你，精英型比舒适型多了真皮座椅。你很喜欢真皮座椅，但却为需要多付3万元而犹豫。毕竟，汽车只是代步工具，能开就可以了。

如果福特公司再推出一款豪华型配置，配置不仅包括真皮座椅，还有倒车影像，售价18万元。这时，你会选择哪个车型？“折中效应”的规律告诉我们，你选择精英型的可能性会大大提高。因为豪华型的存在，会让精英型变得更加可以接受。折中选项之所以会受到青

睐，不是因为它足够好，足够吸引人，而是因为它在心理上更容易接受。

由此可见，引入折中选项的聪明之处在于，如果只有两种选择，往往会让消费者在选择时感到左右为难。这是因为，“二选一”往往是最困难的。无论人们选择二者当中的哪一个，都觉得是对另外一种的放弃。但是如果引入第三个选项，其中的“折中”选项就会更具吸引力，很好地化解了选择中的“两难”局面。

中国邮政的国际快递

每一周，我和我的博士、硕士研究生们都要开一次研究会议，讨论各种研究项目，有时也无所不谈。前不久，一位来自德国的留学生伊莲娜（Elena）告诉了大家她刚刚去邮局寄一份文档回德国的经历。

在邮局的柜台，伊莲娜用颇为标准的普通话问：“我要寄这份文档到德国去，需要多少钱？”

邮局柜台后的服务人员回答：“8元。”

伊莲娜又问：“多久能够到达？”

“1个月。”

“这么慢？有没有快一点的？”

“有啊。特快专递，5天到，200元。”

面对这两个选择，伊莲娜感到很为难：“200元太贵了！我只好选了8元的平邮，但是要等1个月才能到达！为什么邮局不提供第三个选项，例如只需100元就可2周到达的快递？那样的话，我肯定选择100元的快递。”

另外一个博士生同学听到这，哈哈大笑：“因为中国邮政还不知道‘折中效应’！”

确实如此，只要增加一个100元的“折中”选项，伊莲娜就会立即选择它，而中国邮政在她寄文档这个交易中的收入可以提高100/8=12.5倍！或者，如果增加一个500元/3天到达的选项，伊莲娜选择200元/5天到达的快递的可能性也会大大增加！

中石油、中石化的汽油价

每一次中国国内油价上涨，都会引起老百姓们的巨大不满。为什么我们的收入比美国人低，可是我们的油价却比美国高呢？这时候，被老百姓俗称为“两桶油”的中石油和中石化就成为人们不满的对象。而中石油和中石化也总是满肚子委屈，因为如果不涨价，他们就会亏损。老百姓则经常反问：“为什么油价比美国高，员工工资比美国低，却还不时说‘亏损’？”

也许，我们的中石油和中石化真的有很多地方需要向美国的同行学习，我们不妨就来看看。国内的加油站一般都只提供两种不同的汽油，93号普通汽油和97号高级汽油（北京地区则为92号普通汽油和95号高级汽油）。

我并不清楚这些汽油标号的具体差别（应该是和辛烷值有关），但是我心里有个模糊的印象，那就是越贵的油越好。普通车既可以加低标号汽油，也可以加高标号汽油，而很多豪华车则必须加高标号汽油。

这时，开普通车的我，会选择加哪一种油？在这两种汽油之间，我选择的是普通汽油。

从中石油和中石化企业的角度来说，我选择普通汽油，它们的利润率自然不如我选择价格较高的高级汽油。

有没有办法让消费者自愿选择更贵的高级汽油，而不是现在这样靠发改委涨价来提高中石油和中石化的利润率呢?

我们不妨来看看美国的石油公司是怎么做的。我在美国纽约生活了8年，经常和美国的加油站打交道。美国的油价非常便宜，现在还不到2美元/加仑（1加仑=3.785升）。通常，我都去最大的石油企业埃克森美孚公司（Exxon Mobil）的加油站加油。每次加油，我都发现加油站提供三种不同价格的汽油：

A）87号普通汽油（Regular），价格最低。

B）89号高级汽油（Special或者Plus），价格较高。

C）91号特级汽油（Super或者Premium），价格最高。

在我留学而未工作时，由于收入低，我加油时总是选择最便宜的普通汽油。但是，工作之后，随着收入的提高，慢慢地，我开始觉得，应该给自己的车加更好的油。毕竟，既然每个月都舍得花几百美元的地下车库停车费，为什么不多花点钱加稍好些的油来爱护自己的车？难道我平时努力工作就是为了什么都买最便宜的吗？于是，我加油时开始选择高级汽油，价格在普通汽油和特级汽油之间。

有时，遇到重大的节假日（例如新年），或者自己特别开心（例如发奖金）时，我就想，今天该让我的爱车也“喝”点最好的油，这时我会选择特级汽油。

是不是“折中效应”又在起作用？由此可见，“折中效应”在企业的市场营销中有着非常广泛的应用。这样的经营方式，是否比直接涨价更容易让人接受呢?

结语

“折中效应”说明了一个简单却又经常被忽略的问题：消费者并不如我们想象中的那样“爱便宜”。尽管中国消费者传统上都喜欢“物美价廉”，但在面对一系列选择的时候，他们还是会把价格和质量联系起来，去避免购买那些处于最低端的产品。

在市场竞争激烈的今天，消费者面对的是多种价位和质量的选择。一个中端产品的推出就可以轻易从低端产品的销量中分走一杯羹，这对于产品线位于最低端、走低价路线的企业不利。为此，那些希望通过低价竞争来占领市场的企业更需要三思而行了。

第四章
沉没成本：人们为什么总停留在过去

为什么人们总是不愿意在股票下跌时“割肉”？曾经市值1 250亿美元的雅虎何以沦落到48亿美元贱卖的境地？这都是“沉没成本”效应在作祟。“沉没成本”效应表明人们并不都是从现在的角度来衡量得失，而是把过去已经发生的成本也纳入其中。即使要面对更多的损失，人们却因为心疼原来的花费而选择继续承受损失，而且还追加投资。

新年的意义

新年是一个让人愉快的时刻，不仅是因为有美食、聚会、隆重的庆祝仪式和热闹的表演，你还可以尽情玩闹，不必担心时间。即使前一天闹一个通宵，第二天也可以一觉睡到自然醒。这无疑为我们平时紧张而有规律的生活提供了一种调剂。

当然，单调的吃吃喝喝和串门也会让人感到乏味。但是新年带来的最宝贵的礼物，却是一种“新”的感觉。当时钟的秒针划过午夜12点的那个瞬间，你会觉得，一切又都是新的了。你似乎告别了前一秒钟那个“旧”的自己，展望新的一年，你的心里有希望，也许还有新的一年里要完成的计划和打算。这种“焕然一新”的感受让你觉得兴奋，不是吗？毕竟，万事万物又来到了一个新的起点。

然而，让我们再仔细看一看，又有什么是“新”的呢？你银行账户里的存款没有因为新年的到来而增加；你需要完成的工作不会因为新

年来了就自动归零；你所面临的压力和困扰、生活中存在的问题，都不会因为新年的来临而变化。所以，并没有什么东西是新的，所谓“新”只是一种心理状态。但是，在很多时候，这是一个最为重要的转变。

在面对一个新起点时，我们应该怎样面对过去，而不局限于过去？“过去”对我们的影响体现在哪里？我们又应该怎样处理过去和现在、未来的关系？在这一章当中，我们将讨论这样的问题，了解是什么让人们总停留在过去，又是什么让人们裹足不前。

暴雨夜看NBA比赛：叶公好龙

在清华大学给企业家学员讲课时，我经常问他们这样一个问题：“试想你手里有一张今天晚上在北京万事达中心（五棵松体育馆）的篮球比赛门票，是你最喜欢的NBA球队在北京的季前赛，你花了888元才买下这张票。

然而，就在你准备出发之际，天公不作美，居然电闪雷鸣，下起瓢泼大雨！你知道，这样的暴雨夜，北京的路况会糟透了，车辆会堵得纹丝不动，各条道路会变成停车场，立交桥底下甚至可能大量积水而导致车辆无法通过，甚至会带来生命危险（还记得2012年7月21日造成77人遇难的北京暴雨吗？）。而且地铁站和地铁轨道也可能因为进水而停运。这时，你是愿意冒着暴雨去看比赛，还是放弃888元的比赛门票而留在家里呢？”

这时，很多学员脸上都流露出为难的表情。

我追问：“到底去不去？”

结果，大多数学员选择了冒雨去看比赛。

我再次追问："为什么？"

不少学员回答："因为这是最喜欢的NBA球队的比赛啊！"

我接着说："好。现在换一种情况，同样是你最喜欢的NBA球队的比赛，同样是888元的票，同样是暴雨夜，但是你手里的这张票不是自己花888元买的，而是清华大学经济管理学院免费赠送给你们的，这时，你是否还愿意冒着大雨去看比赛？"

很多人仍然犹豫不决，但他们似乎感到更加迷惑。

我继续追问："到底去不去？"

结果，大多数学员选择了放弃比赛而留在家里，包括不少之前回答因为是最喜欢的NBA球队而选择冒雨去看比赛的人。

我笑了："你们啊，这是叶公好龙！之前说因为是最喜欢的NBA球队的比赛，所以愿意冒雨去看比赛，其实不过是舍不得自己花的888元钱而已。要不，为什么同样是最喜欢的NBA球队，当球票是免费赠送给你们的时候，却不愿意冒雨去看比赛了呢？"

沉没成本

这个例子所说明的现象就是著名的"沉没成本"效应。所谓"沉没成本"效应（Sunk Cost Effect），是指人们容易因为以前在某件事物上的投入而继续投入，即使继续投入可能亏得更多。换句话说，人们并不是从现在的角度来衡量得失，而是把过去已经发生的成本也纳入其

中。所以，即使要面对更多的损失，人们却因为心疼原来的花费而选择继续承受损失，而且还追加投资。

最早研究“沉没成本”效应的，是美国俄亥俄大学心理学系的哈尔·R·阿克斯教授（Hal R. Arkes）和凯瑟琳·布鲁默教授（Catherine Blumer）。1985年，他们在《组织行为与人类决策过程》学报（*Orgnizational Behavior and Human Decision Processes*）上发表了一篇论文，用实验第一次验证了“沉没成本”效应的存在。

为了验证沉没成本和人们观看演出的频率之间的关系，阿克斯教授和布鲁默教授设计了一个很有意思的实验。1982年的一天，俄亥俄大学的校内剧院对前来购买1982——1983演出季票的前60人随机出售了三种票面价格的演出票，它们分别是：

1）15美元的全价票（无折扣）。

2）13美元的打折票（比全价低2美元）。

3）8美元的打折票（比全价低7美元）。

这三种票是随机售出的。当购票人来到售票窗口前，他并不知道有好几种不同价格的票。然而，在接下来的6个月里，剧院的工作人员却可以根据票根的不同颜色来确定每个观众所持票的价格。阿克斯教授和布鲁默教授将结果汇总并加以统计之后发现，那些买了全价票（15美元）的观众，比买了打折票（13美元或者8美元）的观众看的演出更多。三组观众观看演出的次数分别是：4.11次、3.32次和3.29次。

按照传统经济学的理论，观众在买票时会按照自己的喜好来决定要买哪部演出的票，而三种价位的票又是随机分配的，那么他们来看演出的概率就不应该有明显的不同。然而，三个不同的价位却出现了显著的区别：买了全价票的观众（第一组）看演出的积极性明显要更

高一些，而他们与其他人最明显的不同，就在于他们的票没有打折，他们的沉没成本要更高一些。

生活中的“沉没成本”效应

在生活中，人们经常会因为沉没成本而做出一些让人哭笑不得的事情。我在美国的一个好朋友曾经因为网上打折，一时兴起买了一台单反相机。为了让这笔消费物有所值，他又特意购置了一套镜头，俨然一个摄影爱好者，出去游玩时总是不辞劳苦地带上这一套笨重的家伙。然而，不久以后，他终于受不了这套笨重的“长枪短炮”，把它们扔在家里，成为出门游玩只用手机相机的轻松一族了。

如果你觉得自己非常理性，不会受“沉没成本”效应的影响，那么不妨让我们来看下面这个例子：假设你煮了一壶全球最昂贵的“猫屎”咖啡，在喝了一两杯之后，你觉得很满足，不想再喝了。这时咖啡壶里还剩有一些咖啡。假设没有人和你一起喝咖啡，你是会把这些咖啡倒掉，还是把它喝下去呢?

你是否觉得，这么好的“猫屎”咖啡，就这么倒掉了，岂不浪费?因此，即使你已经喝够了，你仍然希望把剩下的咖啡喝完。如果你是这样想的，你就已经在“沉没成本”效应的影响之下了。“沉没成本”效应迎合了人们“不想浪费”的想法。所以，即使你这时已经不想喝咖啡了，还是会希望自己把剩下的咖啡都喝掉。

如果你平时不喝咖啡，那么想想你去餐厅吃饭的情景吧。在大快朵颐之后，你发现菜点多了，还剩下一些吃不完。怎么办?这时候的你，即使已经很饱了，是不是会因为“不想浪费”而又多吃了几口?

你可能没有意识到，这时候“沉没成本”效应已经在起作用了。要知道，多吃几口对你的身体可能反而是有害的，例如体重增加或者胃肠负担过重。而最后，面对仍然吃不完的菜肴，你又因为“不想浪费”而吩咐服务员帮助你将其打包带回家。你可能同样没有意识到，这时候“沉没成本”效应又在起作用了。第二天，当你打开冰箱，发现昨夜餐厅里的精美菜肴在快餐盒里变成了残羹冷炙，而且冰箱中充满了一股异味。这时你胃口全无，最终决定将其倒入垃圾桶。

其实，就算我是一个了解“沉没成本”效应的研究者，我自己也经常抵御不住沉没成本的诱惑。有一次我和朋友去餐馆吃饭，点了一盘400多元的牛排，可厨师把这块牛排烤得太老了，切都切不动，更别说下咽了。可一想到它是整顿饭里最贵的菜，“不想浪费”的念头就占了上风，于是我和朋友还是千辛万苦地把它吃了下去。这也是“沉没成本”效应在诱导我们犯错，因为我们不是以好吃与否，而是以自己付了多少钱来决定要吃完哪盘菜，结果对不起的不仅是自己的钱包，还有自己的嘴巴和肠胃。

股票投资里的“沉没成本”效应

“沉没成本”效应导致的非理性行为在人们的生活中无处不在，当然也包括股票投资。

2010年3月3日，以生产“电纸书”闻名的汉王科技上市，发行价41.90元。此后，汉王科技的股价迅速上升。2010年5月26日，汉王科技股价飞涨至175元，成为当时的“股王”。我的一位做PE（私募股权投资）的朋友，在130多元的价位时买了1万股。看着汉王科技的股价飞涨，他也乐开了花。然而，他却没有选择出售股票套利，而是继续持有。他不但相信汉王股价还继续升高，而且还积极推荐朋友购买。

我是一个从来不炒股票的人，一是因为不太懂，二是没有时间。然而，听到他推荐汉王股票，我却隐隐担心。因为，2010年1月28日，在iPhone智能手机横空出世畅销全球两年半之后，苹果公司宣布将推出iPad平板电脑，提供浏览互联网、收发电子邮件、编辑文档、阅读电子书、播放音视频、玩游戏等多种功能。从营销的角度来理解，iPad平板电脑将是汉王电纸书的可怕竞争对手。

当我向朋友说起这些担忧时，朋友却哈哈一笑："汉王做的是电纸书，苹果iPad是平板电脑，或者说是个大号的iPhone，二者完全不同。过去电脑的出现，难道让我们不买书了吗？而且，汉王拥有内容的优势，而苹果只是做硬件，没有自己的内容。相信我，汉王的股价还会涨！"

然而，好景不长，汉王科技在2010年5月股价登峰造极之后便开始一路下跌，并很快跌破100元。然而，我的这位朋友，每每在遗憾自己没有在175元的股价高点抛售套利时，却仍然不愿选择"割肉"，因为他不愿意接受损失。他仍然固执地相信，汉王有可能会再次涨回百元以上。

市场无情。随着iPad的问世和畅销，汉王电纸书在市场上逐渐被iPad压得喘不过气来。2011年，汉王科技的销售额仅为2.33亿元，相比2010年的9.3亿元减少了75%。2012年3月，汉王科技公布年报，其在2011年的亏损高达4.97亿元。而汉王科技的股价在2012年3月也已一路跌到10多元了，与其175元的巅峰价格相比，股价已经跌去90%以上，成为当年领跌中国股市的"熊王"。而我的朋友，在深度套牢之中，无奈地说："反正都跌这么多了，现在卖就是大亏。不如现在趁机抄底，等以后涨一些时再全部出手，那样会亏得少一些，或者甚至不亏。"

在股票投资上，很多人在股票跌时不愿意"割肉"，而选择继续追加持有，寄希望于该股票能够止跌回升，结果却被越来越深地套牢。这种现象，同样和"沉没成本"效应有关系。事实上，不管过去你买的

价格如何，如果你预期明天或者将来该股票的股价将比今天低，你就应该果断“出仓”；而如果你预期明天或者将来该股票的股价将比今天高，你就应该果断“补仓”。

然而，研究发现，对于同一支股票，如果人们过去买的价格高于今天的股价，则大多数人相信这支股票将来会再涨回去，于是不仅不愿意“出仓”，反而更愿意“补仓”；如果过去没有高价购买过同一支股票，则人们对该股票将来是否会涨价的判断会更为客观。

惠普收购和出售Palm

同样的情况还可能发生在一些大企业的身上。2010年7月，作为全球最大的IT公司之一，惠普公司（Hewlett-Packard，简称HP）收购了美国知名的智能手机生产商Palm，试图借助Palm开拓智能手机的业务。当时的Palm仍是PDA（个人电子助理）市场上的霸主，并曾经一度占据了PDA市场90%的份额，同时也是智能手机行业的领先企业之一。为了买下Palm，惠普支付了12亿美元。但是Palm并没有给惠普带来相应的利润，在苹果、三星、谷歌等对手的挤压下，Palm的核心技术迅速贬值。

2011年8月，惠普停止了对Palm WebOS系统的开发，开始为Palm寻找买家。这时，Facebook来敲门了，但它没有想到，惠普的报价竟然还是一年前的12亿美元。Palm的价值降了，但惠普的期望值没有降。按照这样的心态，惠普永远也没法将Palm卖出去。事实上，惠普也曾与亚马逊、三星、英特尔和其他公司就出售Palm事宜进行过谈判，但均告失败。

随着时间的流逝，Palm到今天已经基本上一文不值了。而当年在和Facebook谈判时，如果能够降价卖出，Palm也许还能给惠普带来5亿

美元左右的收入。这就是一个典型的“沉没成本”错误。但愿高达12亿美元的失败能够让惠普记住“沉没成本”这个教训。

雅虎之哀：从拒绝446亿美元到接受48亿美元

其实，尽管代价高达12亿美元，但惠普并不是最惨的。

2016年7月25日，美国电信巨头Verizon通信公司宣布以48.3亿美元的价格收购雅虎公司的互联网资产。作为全球互联网门户网站的“鼻祖”，最后却以48亿美元的低价贱卖，不由得让人唏嘘不已！

1994年，杨致远和大卫·费罗（David Filo）在美国创立了世界上第一个门户网站雅虎（Yahoo!）。雅虎的成功也启发了中国的三大门户网站：新浪、搜狐和网易。甚至，张朝阳回国创立搜狐之初，用的域名都是sohoo.com.cn，与yahoo.com非常相似。

1996年4月12日，雅虎正式在华尔街上市，杨致远和大卫·费罗成为万众瞩目的数字英雄。在本世纪初的鼎盛时期，雅虎市值曾经高达1 250亿美元，是第一个市值超过千亿美元的科技公司。

从1 250亿美元跌到48亿美元，雅虎在21世纪的十几年间确实发展不顺，犯过许多错误，包括2002年不愿意以10亿美元收购谷歌（现在谷歌市值已超过5 000亿美元），2006年不愿意以11亿美元的价格购买Facebook（现在Facebook市值已超过3 000亿美元，而当时雅虎的报价是10亿美元），等等。

在雅虎犯过的诸多错误中，“沉没成本”效应也发挥过作用。2008年，雅虎拒绝了微软开出的446亿美元收购报价。当时的微软首席执行

官鲍尔默（Steve Ballmer）努力想要说服对方接受，但雅虎的董事会却认定报价“太低”。

为什么拒绝微软446亿美元收购？“沉没成本”效应的影子再一次清晰可见。由于心里对曾经高达1 250亿美元的市值念念不忘，雅虎董事会认为如果以446亿美元的价格被微软收购，显然非常不划算。正是这样的心态蒙蔽了雅虎董事会的眼睛。然而，他们没有想到的是，如果雅虎在市场上的业绩没有变好，雅虎只会随着时间不断贬值。

随着雅虎市值的不断下跌，雅虎董事会终于接受了现实，于2016年7月25日以48.3亿美元的价格将雅虎的核心互联网资产“割肉”卖给了美国电信巨头Verizon。这时候，或许微软正在暗暗开心，幸亏雅虎当年拒绝了微软446亿美元的收购提案，不然恐怕又要当一次“冤大头”了（不过，微软后来还是在诺基亚的收购案上当了“冤大头”）！

“沉没成本”对研发决策的影响

“沉没成本”效应不仅会导致企业在出售资产或者面对收购要约时产生不理性行为，它还可以影响企业的研发决策。我曾经在清华大学的企业高管班上给学员们做过一个这样的实验。在实验中，我把学员们随机分成两组。

第一组的学员阅读这样的一段场景：假设你是一家制药公司的总裁。你计划在一个研发项目中投入1 000万元，目的是研发出一种新药。现在，这个研发项目已经投入了900万元，只需要再投入100万元就可以研发出这种新药。然而，这时你的竞争对手宣布已经开发出了类似的新药，而且效果更好，成本更低，并且已经开始进行营销活动来推广该新药。从各方面来看，竞争对手已经开发出来的新药都优于

你的公司即将研发出的新药。请问，你的公司是否还要继续投入最后的100万元，以完成该新药的研发？

1）是，继续投入最后的100万元，以完成该新药的研发。

2）否，不再投入最后的100万元，取消该新药研发项目。

结果，绝大多数（90%）的参与者选择了“继续投入最后的100万元，以完成该新药的研发”。

另外一组的学员则阅读了稍微不同的一段场景：假设你是一家制药公司的总裁。你计划在一个研发项目中投入100万元，目的是研发出一种新药。现在，这个研发项目尚未开始。然而，你的竞争对手宣布已经开发出了类似的新药，而且效果更好，成本更低，并且他们已经开始部署营销活动来推广该新药。从各方面来看，竞争对手已经开发出来的新药都优于你公司计划研发的产品。请问，你的公司是否要投入这100万元，以研发出该新药？

1）是，投入100万元，以研发出该新药。

2）否，不投入100万元，取消该新药研发项目。

这时，绝大多数（85%）的参与者选择了“不投入100万元，取消该新药研发项目”。

第一段场景和第二段场景非常类似，都是“是否投入100万元以研发出该新药”，为什么结果却差别如此之大？

细心的你可能已经注意到了，在第一个场景中，你的公司已经投入了900万元，只需再投入100万元，就可以研发出该新药。而在第二

个场景中，你的公司尚未投入任何资金，虽然也只需投入100万元，就可以研发出该新药。

造成这两个场景结果迥然不同的，正是因为在第一个场景中你考虑了已经投入的900万元，也就是你的沉没成本。如果不再投入最后的100万元而取消该研发项目，你是否就觉得完全浪费了之前已经投入的900万元？这无疑是立即承认自己的失败。而继续投入最后的100万元，你就可以完成该新药的研发。虽然，即使你也知道，研发出来后，由于竞争对手已经研发出了更有效、更经济的新药，你的这个1 000万元投入的研发项目很可能不会带来任何收益。

由此可见，“沉没成本”效应确实会严重影响企业的研发决策，这种考虑沉没成本的非理性决策会给企业带来更大的损失。

同样的，政府的投资决策，亦经常受到“沉没成本”效应的影响。而由于政府投资的规模巨大，“沉没成本”效应的影响往往也就更大。

协和超音速飞机：45年之谬谁之过

1956年，英国与法国合作，开始研制协和超音速飞机。这一项目的复杂程度和技术难度，使它成为英法历史上耗费空前的工程之一。当时有人质疑，这种超音速大飞机的造价太高，即使研制成功，未必会有商业前景。在研发的过程中，作为投资方的英、法两国政府也都曾试图过叫停这个项目，但最后还是几经波折，磕磕碰碰地坚持下来了。

为了证明开发协和超音速飞机的决定是正确的，英国财政部曾列举了一系列的原因：保持航空技术水平、提供就业、打开欧洲市场的大门，甚至提到了爱国主义（英国在“二战”中是飞行强国）。不过，

一件让人费解的事情是，既然英法两国政府都认识到协和超音速飞机没有商业前途，为什么每一次打算停掉这个项目时，最后都不了了之？

据当事人回忆，在研发的过程中，英国曾向法国提出要终止这个计划，法国人一听，说那好啊，我们告你们违约吧，违约金是30亿英镑，现在拿来吧！英国人几经斟酌，发现这个代价太大，自己已经“没了选择”，只得继续给协和超音速飞机项目投资。自此之后，英国的历任政府在协和超音速飞机项目的问题上再没有任何争论，基本上是要多少批多少，因为没有人再愿意对巨额的沉没成本承担责任。

然而，到了2000年，协和超音速飞机终于还是走向了末路。2000年7月，一架航班号为4590的协和超音速飞机在巴黎戴高乐机场起飞后坠毁，机上人员无一生还，并造成四名地勤人员丧生。这一事件，终于成为协和超音速飞机走向没落的导火索。在事故发生之后，运作协和超音速航班的法航和英航都宣布停飞。虽然每天都在承受损失，英、法两国仍花了数月的时间调查事故原因，试图让协和超音速飞机重上蓝天。不幸的是，2001年9月，美国“9·11”事件之后，全世界的航空业都陷入了不景气。协和超音速飞机复飞无望，最终，英、法两国不得不放弃了对协和超音速飞机项目的继续投入。



曾经叱咤风云的协和超音速飞机，最终还是因为缺乏市场生命力而走向了末路。

协和超音速飞机是一个历时45年的浩大工程。根据保守估计，英、法两国在这个项目上的投入约为150亿美元。作为投资方，英、法两国如此顽强的坚持，究竟是一种热情，一种偏执，还是一种无奈呢？

也许，我们不能只从结果来判断协和超音速飞机项目的功与过；也许，英法两国还是从飞机的运营中收回了一部分投资；也许，如果没有飞机失事和“9·11”事件这些临时因素的作用，协和超音速飞机仍会继续存在下去。但是，如果没有“沉没成本”效应的影响，协和超音速飞机的投资“雪球”决计不会滚到像今天这样大。英、法两国也可以根据市场的反应，更加及时并理性地调整投资的规模。

从本质上说，让英法两国无法终止协和项目的沉没成本，已经不仅仅是经济方面的问题，而是感情和面子的事了。就像英国前财政部长所说，要承认自己一直坚持了几十年的事情是一个错误，对向来骄傲的英国人来说，简直是不可能的。

上海磁悬浮

其实，“沉没成本”之错又何止是投资了150亿美元的协和超音速飞机？2002年12月31日，上海推出了全国第一条磁悬浮线路，人们终于可以体会到每小时430公里极速奔驰的感觉了。

这条由上海浦东国际机场到龙阳路的磁悬浮线路，曾经是上海人乃至所有中国人的骄傲，因为它是全世界第一条也是唯一一条商业化运行的磁悬浮线路，由上海市政府和德国磁悬浮列车公司（TRI）合作建设，全长33公里，全程最快只要8分钟。2002年12月31日开通运营时，时任德国总理施罗德和时任中国总理朱镕基抵沪为上海磁悬浮首次通车剪彩。



上海磁悬浮是全世界唯一一条商业化运营的磁悬浮线路，却是亏损大户。

但是这条空前快捷的交通线，其造价成本也是空前的，建设投资就高达约100亿元人民币。因此，上海磁悬浮的票价也不菲，开通运营时的票价高达单程75元人民币。由于距离太短，票价太贵，上海磁悬浮经营惨淡，每天的客流量仅2 000~3 000人。以此计算，上海磁悬浮每年的收入仅仅为1亿元左右，而其利息费用、运营成本和维修成本每年都高达几亿元。因此，上海磁悬浮每年的运营实际上都亏损几亿元，更不用说何时能够收回100亿元左右的投资了。

可是，如果就此放弃上海磁悬浮项目，投下去的100亿元不就“浪费”了？

也许是为了扭转上海磁悬浮商业运营的失败，上海市政府曾经提出要追加投资，将磁悬浮线路延长到175公里外的杭州。这一项目如果

建成，大约需要另外投资350亿元。

把磁悬浮延长到杭州真的可以扭转上海磁悬浮的亏损吗？答案不言自明。世界上目前尚没有一条商业上能成功运营的磁悬浮线路。上海磁悬浮的100亿投资都已经无法收回，将其延伸到杭州后，很可能的结果是新投入的350亿元也会无法收回，亏损只会更大。

那么，上海市政府为什么又希望将磁悬浮延长到杭州呢？因为，也许将磁悬浮延长到杭州后，就可以扭亏为盈，即使这个“也许”的可能性非常小。谁都不希望上海磁悬浮的100亿投资就这样打了水漂，但是要再投入350亿来挽救原先的100亿，而且成功的可能性非常小，那就是典型的“沉没成本”之谬了。

然而，正是“沉没成本”效应使然，当时上海市政府积极推进磁悬浮项目。2006年3月，国务院批准了沪杭磁悬浮新型交通建设项目建议书。2007年12月29日，沪杭磁悬浮上海段规划线路在上海城市规划网站进行了公示。

当时，沪杭磁悬浮项目的公示带来了大量社会争议。沪杭磁悬浮规划线路与居民区的设计间隔距离仅为22.5米，远远少于德国方面规定的200米。由于担心磁悬浮带来的辐射，大量规划线路沿线的居民通过在大楼外悬挂标语、上访等各种方式进行抗议和抵制。2008年1月12日至13日，沪杭磁悬浮上海段规划线路沿线逾千名居民在上海市人民广场和南京东路步行街进行“散步”游行，集体抗议该项目，导致磁悬浮项目成为烫手的“政治山芋”。

然而，民间的抗议并不能停止沪杭磁悬浮项目推进的脚步。2010年3月14日，沪杭磁悬浮获得了国家发改委的立项批复，并把总长度延长到199.4公里。

2010年3月，在国家发改委立项批复沪杭磁悬浮后，社会各界再次纷纷质疑沪杭磁悬浮的必要性。当时，一篇题为《沪杭为缩短10分钟投资数百亿再建磁悬浮》的网帖引起强烈反响：为了比沪杭城际高铁进一步节约10分钟，沪杭之间有建磁悬浮的必要吗？事实上，如果修建沪杭磁悬浮，不仅其几百亿元的投资无法收回，而且还会导致沪杭高铁因客运量减少而亏损。

原来，在国家发改委批准沪杭磁悬浮立项的半年之后，沪杭城际高速铁路即将开通（实际开通日期为2010年10月26日）。沪杭城际高速铁路采用轮轨高速铁路技术，是中国“四纵四横”客运专线网络中沪昆客运专线的一个组成部分，设计时速为350公里/小时，全程时间38分钟。与沪杭城际高速铁路相比，沪杭磁悬浮仅仅能节约10分钟时间，却还需要投资几百亿元，而且无法和全国的高速铁路系统兼容。

后来，正是这条沪杭城际高铁的建成，以及民间对沪杭磁悬浮的大量争议，导致规划中的沪杭磁悬浮线路最终不了了之，政府也终于没有再犯“沉没成本”之谬了。

新泽西州的停建隧道

美国的新泽西州与纽约一河之隔，由于地理位置接近纽约，而房价要远低于纽约，因此很多人虽然在纽约上班，但都选择住在新泽西。然而，横亘在纽约和新泽西州之间的哈德孙河给交通带来了很大的不便，仅有的两条隧道（荷兰隧道和林肯隧道）总是堵得水泄不通。

正因如此，新泽西州一直计划修建一条连通新泽西和纽约的新隧道。该隧道的规划设计早在二十多年前便开始，并于2009年正式破土

动工。按照规划，这项工程将在2018年完工，届时进出纽约城的列车将翻倍，以解决高峰时段运力不足的问题。

2010年10月，新泽西州长克里斯·克里斯蒂（Chris Christie）宣布停止对在建的“新泽西——纽约”隧道项目继续投资，引起媒体一片哗然。这一工程当时已经开工，州财政为其安排了30亿美元专项资金，美国联邦政府也为其安排了30亿美元工程资金——资金规模超过美国此前任何一个运输项目。

然而，调整后的建设预算显示，原先预计的50亿~60亿美元还远不够完成隧道的建设，最后的成本要追加到120亿~140亿美元。这个数字远远超过了新泽西州公共财政的承受力。

对于新泽西州州长克里斯蒂来说，这个问题带来了巨大的压力。如果继续追加投资这个项目，就会花掉无数纳税人的钱；但如果关闭这个项目，不仅要失去美国联邦政府已经安排的30亿美元工程资金，还要偿还联邦政府已投资的6亿美元。而且，如果关闭这个项目，意味着州长向公众承认自己犯下了新泽西州历史上最大的政策判断失误。

克里斯蒂州长还有一个选择：他可以保留这个在建的项目，同时减小投资量，把继续投资的负担转移到下一届政府，这样他就不需要承担责任了。然而他并没有这样做，而是选择承认失误，并取消建设计划。

在面对媒体的询问时，克里斯蒂州长回答道：“原先我是支持此工程的。然而，在发现项目成本远超新泽西州纳税人可承受水平之后，叫停它是唯一慎重的决定。”

我们都知道坚持做一件事不容易，但有时候选择放弃其实更难，它需要一份能够接受失败的决心和坦诚，也需要很大的勇气。面对“沉

没成本”的结果可能很痛苦，但在这种阵痛之后，它却会为我们带来更多的机会和希望。

苹果公司的“牛顿”PDA

1992年5月，当时的苹果电脑公司首席执行官约翰·斯卡利（John Sculley）发布了一款掌上电脑，给它取名叫“牛顿”。

说起这位斯卡利，他就是大名鼎鼎的那位把乔布斯赶出苹果公司的人。1983年，乔布斯为了让当时的百事可乐总裁约翰·斯卡利加入苹果，说出了那段著名的话，这极具煽动性的语言至今仍被人津津乐道——“你是想卖一辈子糖水，还是跟着我们改变世界？”然而，1985年春天，斯卡利与整个苹果公司的董事会却决定将乔布斯赶出苹果。

2015年下半年，斯卡利来到中国访问并在清华演讲。见到他时，我开着玩笑问：“人们都想知道您当年为什么把乔布斯赶出苹果？”斯卡利无奈地笑道：“其实那是董事会的决策，当时全世界的人都以为是我赶走了乔布斯。”

命运有时候确实会开玩笑，1993年，斯卡利也被董事会赶出了苹果公司。

斯卡利代表苹果公司于1992年发布的“牛顿”类似于我们前些年的小型个人电子助理（PDA），它有手掌般大小，重1斤左右，支持手写输入，并可以完成一些简单的写作、数据处理和日程安排，市场售价是700美元。“牛顿”上市之后，媒体和专业评论杂志认为这款掌上电脑的用户界面不够友好，手写输入的识别能力也欠佳，实用价值有限，因此消费者对它逐渐失去了热情。然而苹果公司却坚持继续研发这一

产品，试图改善它的外观和运行平台，并在后来的五年中陆续推出了6个系列。

但是，无论是在北美还是在国际市场，“牛顿”的表现一直差强人意。问题是，苹果公司已经为了研发“牛顿”投入了大量时间和资金：是继续不计成本地研发这款产品，还是选择新的发展方向？1998年2月，在苹果公司持续开发这一项目11年之后，临危受命回到苹果公司的乔布斯宣布，终止对“牛顿”产品的研发。乔布斯认为，并不是苹果公司不够努力，而是市场一再表明，“牛顿”确实是一款有诸多缺陷的产品。

苹果在“牛顿”项目上累计花费了10亿美元。有人评价说苹果在如此巨额的投入之后居然没有获得回报，实在是亏大了。但是对乔布斯来说，如果因为过去的投入而导致公司止步不前，错过发展的机会，那才是更大的损失。

在乔布斯终止“牛顿”计划两年之后，第一款iPod问世了，随后，iPod nano、iPod touch、iPhone、iPad相继问世，苹果的专卖店开始在全世界遍地开花。试想，如果乔布斯没有果断决定终止“牛顿”项目，而是继续把财力和物力投在一个不见起色的产品上，我们今天还会看到苹果的iPhone和iPad吗？

更重要的是，苹果在对iPod、iPhone等系列产品的研发中，吸取了当年“牛顿”的经验和教训。也正因为有了这些教训，新一代的产品设计才更趋完美，性能也更加优越。因此，终止“牛顿”并不能说是一种浪费，而是对沉没成本的正确处理，不但避免了更大的支出和失败，而且还酝酿了新的成功。

在企业的发展史中，曾有企业因为无法正确对待沉没成本而走向亏损甚至破产（例如著名的摩托罗拉“铱星”计划），也有企业因为正确对待沉没成本而受益（例如苹果公司终止“牛顿”项目）。这些经验

和教训告诉我们，正确对待沉没成本需要的是一种“新”的心态，把关注的焦点从过去转移到当前和未来。

好事多超市：收会员费的超市为什么人满为患

任何事物都有两面性，“沉没成本”效应也并非一无是处。在深入了解“沉没成本”效应后，企业也可以巧妙利用它“黏”住顾客。

在美国零售业中，好事多（Costco）排名第二，仅次于沃尔玛。虽然好事多的门店主要集中在美国，在全球的名声没有沃尔玛大，但是好事多却是令沃尔玛最为害怕的一个竞争对手，因为它的增长率和顾客满意度都远超沃尔玛。

关于好事多，全世界最著名的投资大师沃伦·巴菲特（Warren Buffett）曾经讲过这样一个笑话：

有一次，恐怖分子劫了巴菲特和他的黄金搭档查理·芒格（Charlie T. Munger）乘坐的专机。

恐怖分子：“你们在死之前各自都可以最后提一个要求。”

芒格：“我能不能再讲一次好事多超市的好处？”

巴菲特：“芒格你能不能不再讲好事多？因为我听得实在是太多了！”

从巴菲特跟芒格这样的一个玩笑，我们就可以看出来，芒格这样的投资天才居然对好事多这么入迷，那一定是因为好事多非常优秀。事实上，不仅仅是国外的投资天才巴菲特和芒格对好事多非常喜欢，

中国的优秀企业家如小米公司创始人雷军，也经常在各处的演讲中提到好事多这样一家美国零售企业对他创立小米的重大启发。

那么，好事多成功的秘诀是什么呢？作为一家收会员费的仓储式超市，为什么好事多总是人满为患？

好事多超市成功的主要秘诀其实很简单，优质低价，也就是我们经常说的物美价廉。好事多与沃尔玛的商品价格类似，都是低价，但是质量却更好。沃尔玛的商品质量一般，比较大众化；好事多则对商品精挑细选，每一个商品类别它并不会提供太多的选择，但是它每一次提供的两三个选择质量都非常好。优质又低价，顾客显然会非常喜欢好事多。

那么问题来了，好事多靠什么来挣钱呢？

好事多独特的商业模式在于它并不怎么靠货物销售来挣钱，而主要是靠会员费。好事多是仓储式零售超市，所有希望到好事多购物的消费者每年需要交55美元的会员费。当交了55美元年费成为会员之后，消费者的心理就变得非常的有意思：如果交了会员费后却又不怎么在好事多购物，消费者就会感觉自己亏了（神奇的"沉没成本"效应，是不是？）；而如果经常来好事多购物，消费者就会觉得这55美元会员费交得实在是太值了，因为他们只要多买一些优价优质的商品就赚回来了。

好事多巧妙利用的正是"沉没成本"效应这一消费心理特点。同时，因为它的商品质量实在是非常优秀，价格又非常低，因此55美元的会员费在大多数消费者心里并不是一个太大的费用。依靠这样的一个策略，好事多吸引了很多消费者的大量购买，甚至是过量购买，因为消费者都希望能够把55美元的会员费花到极致。

所以，好事多成功的秘诀非常简单，就是这三个策略——1）优质；2）低价；3）通过至高无上的顾客服务而达到高顾客满意度。面对这样的好事多，顾客还能拒绝吗？反映在财务数字上，好事多主要不是通过销售货物挣钱，它的利润主要来自于会员费收入：2014年，好事多的货物销售利润只有10亿美元，而它的会员费收入则是24亿美元，远远超过货物销售的利润。好事多限定了自己货物销售的利润上限，因为价格一旦高上去，会影响顾客对整个好事多超市的感知和满意度。在顾客的会员费续费上，每年好事多的会员续费率是百分之九十，也就是说满意的顾客达到百分之九十。这样的一个满意度数字，是大多数企业所不能比拟的。

我在美国留学和工作的8年间，一直都是好事多超市的忠实会员。甚至，回国之后，偶尔去美国出差时，我还是喜欢再去好事多超市买一些保健品带回国内。然而，由于我的会员卡早就过期，我只好重新花55美元再续年费。进了好事多之后，我心里就一直想，我现在人在中国，没法经常来好事多，而这个会员卡花了我55美元，我一定要赚回来。结果可想而知，我买了满满一箱子的维生素、钙片、鱼油、维骨力等各种保健品！与外面的零售超市相比，每瓶保健品在好事多的价格至少要便宜几美元，我确实是“赚”回来了！

回到国内加入清华大学工作后不久，学校工会为大家免费办理了清华附近的麦德龙仓储式超市的会员卡。然而，也许就是因为免费的原因，那张会员卡到现在还在我办公室的抽屉里放着，多年来我竟然从来没有去过麦德龙超市购物，而都是去离家更近的校内超市。

这很让人奇怪，按理说，不收会员费，不是应该比收会员费更受欢迎吗？那些收费的会员制超市，就很巧妙地利用了人们的“沉没成本”心理：交了钱的顾客会希望从消费里把这笔钱赚回来，因此他们会更频繁地购物，买得更多。超市不仅得到了收会员费的利润，还从增加的销售中多赚了一笔。相比之下，那些不收会员费也提供相同实惠

的超市，倒显得吃亏了。正是“沉没成本”效应，为商家创造了更多盈利的机会。

“沉没成本”效应为商家带来更多盈利机会，这样的情况还可以引申到其他地方。比如，消费者去奥特莱斯（Outlets）购物，购物数量通常会和去的路程、花费的时间成正比。因为消费者会觉得，好不容易来一趟，不多买点东西就亏了。也许，这也是奥特莱斯（Outlets）大都设在郊区（除了节约租金成本）的另一个好处吧。

“沉没成本”效应对健康和学习的好处

由此可见，“沉没成本”效应还揭示了人类行为的一个有趣方面：要让人去做一件事，最好的办法不是送他免费的东西，而是让他付钱或者付出努力。如果这件事情本身对人们是有好处的，那么，从这个意义上说，“沉没成本”效应对人们也是有益处的（而不仅仅是企业可以利用这一效应来吸引顾客）。健身俱乐部的会员卡就是这样的一个例子。

我刚回清华工作的时候，一位金融系的同事送了我一张健身卡，是他在清华门口的健身俱乐部办年卡时获赠的免费30次健身卡（价值3 000元，如果按照门市价每次100元计算）。虽然我知道自己应该加强锻炼，却除了第一次和同事一起去之外，便再也没有去过。事实上，在主观意识里，我还是经常想去锻炼的，可却总是因为工作繁忙或者临时偷懒而没有去。一年之后，这张价值3 000元的免费健身卡就在我手里作废了。

为什么免费得到的健身卡我就不珍惜呢？因为这里没有“沉没成本”效应。如果那张健身卡是我自己花3 000元买的，结果就会很不一样。至少，在刚交完年费的头一两个月里，我会去得比较频繁，要不

然如何对得起我自己掏的3 000元？由此可见，“沉没成本”效应也有好处，至少可以让人们更加频繁地去健身俱乐部锻炼，从而让他们的身体更健康。

健身如此，学习又何尝不是？在今天的互联网时代，各种免费讲座、免费文章众多，但是大多数你却不愿意花时间去听或读。

又或者，在提前好几天报名参加周末某个你感兴趣的免费讲座之后，到了讲座当天，你却只想在家里休息而不愿坐地铁一个小时去参加讲座。这样的例子不胜其数，为什么？

原因很简单，每个人要想积极锻炼或者学习，是需要进行自我控制的，这并不是一件容易的事情。而“沉没成本”效应正好可以加强人们的自我控制，因为我们每个人都舍不得浪费钱或者努力。从这个意义上说，我们应该感谢“沉没成本”效应，正是它的存在，让我们更有可能去积极锻炼和学习，从而让自己更健康，更优秀！

“沉没成本”效应随时间而衰减

“沉没成本”效应对人的影响并不是牢不可破的。如果你注意观察，你会发现，它会随着时间的推移而逐渐衰减。

在前面健身俱乐部的例子里，你可能会发现，那些刚交完年费的会员在第一个月里锻炼会特别积极。可是再过几个月，他们就来得少了，慢慢地几乎就不见了踪影。这是因为，“沉没成本”效应会在开始的一段时间里表现得尤为明显，但这种影响力会随着时间的流逝而逐渐衰减，直至最后消失。

从本质上说，由沉没成本而产生的锻炼动力，并不是真正的锻炼热情。如果一个人真正喜爱锻炼，他会觉得锻炼是一件快乐的事情，即使没有沉没成本，他也会积极安排时间锻炼。然而当一个人在沉没成本的推动下来到健身房的时候，他的快乐就没有这么单纯了，更多的是在面对一件自己“应该”而不是“想要”去做的事情。

“应该”去做和“想要”去做，这也是消费者行为学理论中的一个最根本的矛盾。二者的区别就在于，前者会随着时间而逐渐衰减，而后者则会在每一次的行为中得到加强。因此，那些喜爱锻炼的会员，看重的是每次的锻炼给他们带来的收益和快乐，所以他们的锻炼频率会保持在稳定的水平。而那些因为沉没成本来健身的会员，由于缺乏真正的锻炼热情，他们来的次数就会越来越少，因为“沉没成本”效应会随着时间而衰减。

延期付款和分期付款对消费的影响

还记得本章开头冒雨去看NBA比赛的例子吗？在明白了“沉没成本”效应随时间衰减的规律之后，让我们把关于这个问题的讨论再推进一步：

假设你在一个月之前，花800元买了一张国家大剧院的演出票，而你的一个朋友在昨天（演出的前一天）花800元买了同样的演出票。到了准备出发看演出时，天公不作美，居然下起瓢泼大雨。这时，你是愿意冒着暴雨去看演出，还是放弃800元的演出票而留在家里呢？

A)冒雨去看演出。

B)不去看演出了。

在你和你的朋友之间（假定你们的财力状况、观看演出的兴趣是一样的），谁更有可能冒雨去看演出呢?

按照“沉没成本”效应衰减的道理，在买票一个月之后，你对买票所带来的沉没成本的敏感程度已经逐渐降低了。而你的朋友，因为是前一天刚刚买的票，对沉没成本的敏感程度会比你要高。随着“沉没成本”效应的衰减，人们的消费兴趣也会衰退。因此，一个月前花800元买票的你会比较没兴趣冒雨去看演出，而昨天刚花了800元买票的朋友却会因为心疼“新鲜的沉没成本”而更可能冒雨去看演出。

我的一位好朋友，多伦多大学商学院的迪里普·索曼教授（Dilip Soman）曾经和哈佛大学商学院的约翰·古尔维教授（John Gourville）用一系列类似的实验发现，越是早早为商品付过钱的人，对于商品的消费兴趣就越低，而那些延期付款的顾客则会更积极地消费他们购买的商品，不论它是一部电脑、一台液晶电视，还是一张健身俱乐部的会员卡。

这一发现对企业来说有什么启示呢?这意味着企业可以通过改变付款方式来影响消费者对商品的兴趣和使用频率。再以健身俱乐部为例，如果健身俱乐部允许会员按月付费，会员每个月的锻炼次数会比按年付费的会员显著增加。这样不仅对会员有好处，从长期来看，对健身俱乐部也有好处。

虽然月费不能像年费那样迅速收回成本，有些月费会员还可能中途退出，但从总体上说，那些交月费的会员们会比年费会员更积极地锻炼。而到了第二年续约的时候，谁会更可能续约呢?当然是那些经常锻炼的月费会员。因此，允许会员按月付费，不仅有利于提高会员的锻炼频率，也有利于提高会员的续约率，从而提高健身俱乐部的长期收益。而如果健身俱乐部人气不够，也会影响新会员的加入（谁希望到一家人气冷冷清清的健身房去锻炼呢?）。

反过来，如果一家健身俱乐部正面临人满为患的困境，它就可以延长会员交费的周期，比如从一年期增加到两年、三年付一次会费，并给予一定的优惠，这样就可以从总体上减少一部分会员对俱乐部的使用，避免人满为患。

再比如，现在要卖出一辆各方面性能都很不错的汽车，你是应该鼓励顾客一次性付款，还是分期付款呢？即使顾客能够一次付清，为了增加他们对这辆车的使用频率，在使用中不断感受到它物有所值，也应该鼓励顾客分期付款。

相反，如果这辆车的各方面品质都很一般，那么你就应该鼓励顾客一次性付款，因为多次付款会增加顾客对支付行为的敏感度，而他们在频繁使用车子的时候又感受不到它的价值，下次就不愿意再买这个牌子的汽车了。由此可见，顾客对产品的满意度，不仅取决于产品本身的质量和服务，也取决于他们的付款方式。

结语

“沉没成本”效应似乎总有办法让我们留在过去，但正如新年的钟声终会敲响一样，未来总是会来临的。当我们在新年的一早推开窗户，闻到窗外的新鲜空气的那一刹那，内心还是会感到油然而生的喜悦，因为从这一天开始，一切又都是新的了。相比之下，又有什么比一个“新”的你，比一份焕然一新的心态更重要呢？那就请你鼓起勇气，告别沉没成本的束缚，享受一个新的开始给你带来的自由吧，就像小说《乱世佳人》的结尾，女主人公斯佳丽·奥哈拉（Scarlett O’Hara）对自己所说的：“毕竟，明天又是新的一天。”

第五章
损失规避：敢不敢冒险，会不会说话

为什么保险的广告总让人们看到这个世界的动荡不安和混乱，哪怕这并不符合我们对周围环境的认知？瘦肉70%和肥肉30%的牛肉末你会选择哪个？激进型和保守型的总统候选人哪个更受欢迎？其实人们面对“收益”和“损失”的风险承受能力是不对称的：人们会为了避免损失而承受更多的风险，但在面对同样数量收益的时候，很少人会鼓起勇气去承受风险。

朝三暮四，还是朝四暮三

《庄子·齐物论》中曾经记载过这样一个故事：有一个人养了很多猴子，宠爱它们，每天喂给它们八颗枣子，早上、晚上各四颗。后来，这个人遇到经济危机，没有这么多枣子可喂了。他和猴子们商量：早上给你们三颗，晚上给你们四颗，怎么样？猴子们生气了，都跳起来。于是，他又和猴子们提议：那么早上四颗，晚上三颗，可以吗？这下猴子们却高兴了，都听话地趴在地上。

这是我们所熟悉的“朝三暮四”的故事。如今人们会用“朝三暮四”来形容一个人的变化无常，缺乏常性。但在这个故事里，作者并不是这个意思。庄子的“齐物”，言下之意是要说明万事万物之间共通的道理。他写的虽是猴子，却是借猴子来讽喻人。天下万物尽管外表有差别，在普遍的规律面前却是一样的。那么这则故事在向我们揭示什么样的规律呢？那就是：选择的表达方式可以直接影响选择的结果。

这样的规律也许会让人费解。换了是我们，一眼就可以看出猴子们的愚蠢：不论是朝三暮四还是朝四暮三，每天一样都是七颗枣子，有什么不同呢？或许我们永远都不会明白猴子们为什么会更喜欢朝四暮三，但这并不要紧。顺着这个故事，让我们把选择的情境再扩大一些，把问题再复杂化一些，看看在下面的情境下，人们会做怎样的选择。

情境1：你刚刚得到了100元钱。现在，你要在下面两者中选一个：

A）得到50元。

B）有50％的可能性得到100元，也有50％的可能性什么都得不到。

这时，你会怎样选择？

在这种情况下，你是否更有可能选择A，即得到50元？因为选择A你不需要承担风险，这50元是一定能得到的。相反如果你选择碰运气的话，有50％的可能性你会损失掉本来一定可以得到的50元。

下面，再看一个决策情境。

情境2：你刚刚得到了200元。现在，你要在下面两者中选一个：

A）失去50元。

B）有50％的可能性失去100元，也有50％的可能性没有任何损失。

在这种情况下，你还会选择A，即一定失去50元吗？相比之下，B是否看起来更有吸引力？因为你有50％的机会能够避免任何损失。能够避免损失，为什么不给自己一个机会呢？

如果你是这样考虑的，那么你会发现，你和大多数人的选择是一样的。事实上，实验数据表明，在情境1中，有84％的人会选择前者（A）；而在情境2中，有69％的人会选择后者（B）。

然而，如果你现在认真比较一下情境1和情境2，你会发现有点不对劲。因为如果把情境1和情境2联系起来考虑，它们其实是一样的。在这两个情境中，选择A的结果都是最终得到150元，而选择B的结果是50％的可能性得到100元，50％的可能性得到200元。

假设我们是凭借着理性来做出选择的，那么理性应该将我们指向同样的选择。也就是说，在这两种本质相同的情况下，人们的选择应该是一致的。然而，面对两种不同的表达方式，人们的选择为什么会出现这样明显的变化呢？是因为两种情境的表达方式有所不同吗？

如果真的如此，这就给我们的日常判断和行为，提出了一个有趣的问题。也许，我们也会在不知不觉中，扮演着和猴子们一样的角色。庄子在故事中，不过是用最简单的方式揭示某些选择行为的荒谬，然而当问题变得更加复杂、更加隐蔽时，他想告诉我们，我们或许和猴子一样，也会犯同样的错误。

损失规避

心理学家和行为经济学家关注上面的这种现象已经有很长时间。他们发现，在以上的例子里，当选择的表达侧重于“收益”的时候（情境1），人们会倾向于减少风险，选择尽可能稳妥的受益方式。相反，

当选择的表达侧重于“损失”的时候（情境2），人们的冒险倾向则会增加。

也就是说，人们面对“收益”和“损失”的风险承受能力是不对称的：人们会为了避免损失而承受更多的风险（更喜欢“赌一把”），但在面对同样数量收益的时候，很少人会鼓起勇气去承受风险（更喜欢确定的收益），而且人们对“损失”的敏感要远远超过对“收益”的渴望。1979年，美国普林斯顿大学的心理学家丹尼尔·卡尼曼教授（Daniel Kahneman）和斯坦福大学的心理学家阿莫斯·特维斯基教授（Amos Tversky）最早研究了这一被称为“损失规避”（Loss Aversion）的现象，并提出了著名的前景理论（Prospect Theory）来解释人在不确定性下的决策和行为。基于其提出的前景理论等心理学和行为经济学上的重大发现，2002年，心理学家卡尼曼教授荣获诺贝尔经济学奖！（令人遗憾的是，特维斯基教授在1996年已经去世，未能分享该殊荣。）

“损失规避”现象在生活中极为普遍，但这并不意味着“损失规避”真的可以帮助人们避免损失。相反，一个人越是倾向于规避损失，遭受的损失就可能越大。以投资股票为例，卡尼曼教授和特维斯基教授发现，当一个投资者购买的股票价格上升时，让他把股票卖出去是很容易的；相反，当股票价格下跌时，多数的投资者就不愿意“割肉”卖股票了。

从“损失规避”的原则来考虑，这很容易理解，因为卖出股票就意味着损失，而大多数人都不愿意面对损失，于是他们选择继续冒险，指望着股价还会升回来。这就是卡尼曼教授和特维斯基教授所提出的“人们保留‘绩优股’的时间太短，保留‘垃圾股’的时间太长”（People give up the winners too soon and keep the losers too long）。这种颇具普遍性的、有悖于理性的投资行为，无疑让很多投资人失去了获得更多

收益（或者减少损失）的机会。然而，在他们做出这样的选择的时候，却都觉得这样做是在保护自己的利益。

利用人们对损失的规避心理，很多行业为自己创造了盈利的机会。比如保险业，它的成功，就在于让人们看到这个世界是动荡不安，充满混乱和灾难的。这也许并不符合我们对于自己周围环境的认识，但不幸的是，我们对于“损失”这个字眼总是更为敏感。

同样的还有化妆品行业，它利用的是青春和美的流逝给女人带来的失落感。即使你在镜子里并没有看到皱纹的出现，它也会让你相信，如果没有那瓶昂贵的抗皱面霜，生活就不再完整。

至于制药业和保健品行业，类似的，则是建立在人们对于各种疾病和“亚健康状态”所带来的恐惧上。“损失规避”给保险、化妆品、制药和保健品等行业带来的商机有多大从以下数字可见一斑：美国的保险公司每年要花费30亿美元用于广告促销；在中国，化妆品行业每年投入的广告宣传费用在350亿元人民币上下，而制药公司在广告上的花销甚至超过了它们在药品研发上的投入。

这些行业会花大量的费用在宣传上并非没有依据。正是对损失的敏感和对规避损失的迫切需要，使得消费者热衷于追捧并购买这些“预防损失”的产品。而更重要的是，拥有这些产品会给我们一种稳定和安全感，它让我们在面对各种未知因素的时候不至于束手无策。

这种安全感对我们来说非常重要，它甚至超过了这些产品实际能够发挥的功能和作用。这些行业也由此发掘出了“损失规避”的商业“潜规则”：让顾客相信产品能够做什么，往往比产品实际能做到什么更为重要。

框架效应

一个关于“损失规避”的更有意思的问题是，所谓“损失”和“收益”的衡量标准从来不是固定的。在适当的措辞和表达方式的影响下，人们意识中的“损失”可以变成“收益”，“收益”也可以变成“损失”。这给了企业和广告商一个很重要的启示：如果改变消费者对“损失”和“收益”的认识，就可以直接影响消费者的选择。

试想一下，在上面的股票交易的例子里，如果你正打算卖出一支盈利的股票，这时你的投资顾问打电话来说，他得到可靠的消息，这支股票明天将会继续上涨20％。如果你信任你的投资顾问，得到这个消息之后你多半不会马上出售了，因为相对于明天20％的涨幅，今天的卖出就构成了一种“损失”。

同样，如果你的投资顾问告诉你，你上个月买入的那支矿业股，因为即将到来的政策调整，很可能接着下滑30％~50％。你本来打算保留这支股票的心情，就会迅速变成抛售的急不可待。因为如果不尽快卖出，将会带来更大的损失。眼前的这点亏损和更大的亏损相比，简直可以算得上是一种“收益”了。

因此，“损失”和“收益”的标准，不是绝对一成不变的，而是可以通过语言的表述，或者因为主观的感受而发生变化。也就是说，人们的偏好和选择，完全可以被人为地“构建”出来，这就是卡尼曼教授和特维斯基教授所提出的“框架效应”（Framing Effect）。卡尼曼教授和特维斯基教授认为，人们如何决策，在很大程度上取决于他们如何去划得与失之间的那条线。而外界的条件和表达方式，完全可以影响我们对得与失的认知。

比如，你是一家超市的经理，你的超市在卖一种牛肉末，其中瘦肉和肥肉的比例是7:3。你打算怎样把这个比例告诉顾客？是告诉他们瘦肉的比例是70％，还是说肥肉的比例是30％？怎样说才能让牛肉末更好卖呢？

虽然瘦肉70％和肥肉30％在本质上是一样的，但如果说肥肉占30％无疑就启动了消费者的“损失”意识，规避损失的结果就是人们不愿意买了。如果强调更“正面”的瘦肉占70％结果就会好得多。

同样，医生在病人的面前采用不同的措辞，也会收到不同的效果。比如一个病人需要做手术，在和病人沟通手术风险的时候，医生告诉病人，手术的成功率是65％，可能很多病人就决定做手术了。但如果医生告诉病人，手术的失败率是35％，还会有那么多人愿意动手术吗?

在公共政策领域也可以见到这样的例子。比如曾经让人担忧的禽流感病毒，假设科学家开发了一种可以预防这种病毒的疫苗，只是这种疫苗刚刚新开发出来，还没有正式投放市场。这时，对于新疫苗风险的表达方式，就会在很大程度上影响消费者的选择，也会影响到新疫苗的命运。

假设现在禽流感又开始大面积流行，这时，你会怎么办?

第一种情况：“收益”型的表达：

A）接种新疫苗。75％的可能性你会安然无恙，并且对病毒产生免疫。

B）采用保守预防办法。通过锻炼和饮食来增加抵抗力，但有60％的可能性你会染上病毒，并有生命危险。

第二种情况：“损失”型的表达：

A’）接种新疫苗。25％的可能性你会出现反应和并发症，严重者可能导致死亡。

B’）采用保守预防办法。通过锻炼和饮食来增加抵抗力，有40％的可能性你能够躲过病毒的威胁。

在这两种情况下，人们会怎样选择呢?

实验结果表明，在第一种情况下，大多数人会选择A（接种新疫苗），因为每个人都不想受到流感的威胁，既然有75％的可能性会成功，为什么不给自己一个机会呢？而在第二种情况下，大多数人会选择B’（不接种新疫苗），因为25％的失败率实在让人担心，反而保守方法的成功几率看起来更高一些（40％）。这种情况下，愿意接种新疫苗的人数大大减少了。

如果你把上述两种情况联系起来看，你会再次发现，A和A’本质是一样的，B和B’也是一样的。所以，虽然是同样的事情，但在不同表达方式的影响下，消费者会做出截然相反的选择。

总统选举中的“框架效应”

“框架效应”的应用无所不在，包括选总统这样的大事。那些最终在选举中获胜的候选人，往往都善于通过“框架效应”，让形势变得对自己有利，从而争取到更多的选票。

在美国，通过包括“框架效应”在内的科学规律来影响和预测选票，已经成为一门得到普遍应用并高度商业化的产业。每当四年一度的竞选季节到来的时候，各家民意调查公司、竞选顾问、媒体顾问和公关公司便选择性地“抱团”在一起，形成了一个错综复杂却又善于保持默契的利益关系网。这使得美国的总统选举多多少少成了少数人掌控的金钱和智力游戏，而手中握着选票的选民却被“架空”，成了这场游戏的观众。但无论它究竟是一场表演还是一场战斗，无论选民们究

竟是主人还是看客，一场热热闹闹的总统选举至少可以为我们深入理解“框架效应”提供最真实的素材和机会。

为了分析选举中存在的“框架效应”，我们不妨先来做一个有关选举的游戏[注]。通过这个游戏，你可以设身处地地思考一下，如果你是选民，你会投票给谁?

假设某次选举中有两名候选人A和B，他们会推行不同的经济政策，针对候选人A和B的不同政策，分别有两种预测：

A或B当选后的国民人均年收入预测

	候选人A	候选人B
预测 1	$65 000	$51 000
预测 2	$43 000	$53 000

你准备好投票了吗？好像不太容易决定，是不是？如果投票给A，人均年收入有可能达到最高的65 000美元，但是也有可能是最低的43 000美元。如果投票给B，有可能人均收入会达到51 000美元，也有可能是53 000美元。

这时人们的决策依据，就取决于他们以什么样的收入水平作为参照点了。如果我们分别以43 000美元和45 000美元作为收入的参考标准（如下表所示），你认为哪名候选人会获得较多的选票呢?

A或B当选后的国民人均年收入预测

	参照标准	候选人A	候选人B
预测 1	$43 000	$65 000	$51 000
预测 2	$45 000	$43 000	$53 000

在预测1中，两名候选人都代表着收益（＋$22 000，＋$8 000），而在预测2中，候选人A代表着损失，候选人B代表收益（－$2 000，＋$8 000）。根据“损失规避”和“框架效应”的规律，我们就会发现，A变得不受欢迎了。事实上实验数据也验证了这一点：有72％的人投票给了B，而只有28％的人投票给A。毫无疑问，候选人B会以压倒多数的优势获胜。

但是，如果我们引入不同的收入水平作为参照点呢？

A或B当选后的国民人均年收入预测

	参照标准	候选人A	候选人B
预测 1	$63 000	$65 000	$51 000
预测 2	$65 000	$43 000	$53 000

在第二种情况下，唯一的变化就是收入参照标准从原来的$43 000和$45 000提高到了$63 000和$65 000。也就是说，我们在原有的收入水平上各加了$20 000元。那么，这时候人们的投票行为会出现怎样的变化呢？

在预测1中，候选人A代表收益，候选人B代表损失（＋$2 000，－$12 000），而在预测2中，两名候选人都代表着损失（－$22 000，－$12 000）。在两种预测中，B的政策都意味着会带来损失，在“损失规避”和“框架效应”的影响下，原来支持B的很多选民就会转向A了（虽然选择A意味着更大的风险，但至少有一线希望能避免损失）。实际的投票结果也表明，B的得票率出现了大幅下降，从72％落到了50％，而A的得票率也上升到了50％，两人变得势均力敌。

从原先的相差悬殊到后来的势均力敌，唯一不同之处就是参照点的选择。当参照点较低时，形势对B更有利，而当参照点较高时，形势却变得更有利于A了。

在选举中，这样的隐形“框架”其实无所不在，然而人们很少会去注意它，更不会去关心它是如何产生，又是如何被人们接受、并逐渐深入人心的。通过影响、调整人们心目中的“框架”，聪明的候选人就获得了选举的主动权。

虽然这个选举游戏里的A和B看起来很抽象，他们却能够代表现实中最常见的两类候选人：候选人A推行的政策会带来收入水平的最大变化，包括最高的$65 000和最低的$43 000，因此，A代表激进型（风险较大的）候选人；相比之下，候选人B推行的政策的效果就比较温和，带来的收入改变也不算大。因此，B可以算是保守型（风险较小的）候选人。从美国历届总统选举来看，大多数的候选人都可以被划分为A或者B这两种类型：

1980年以来历届美国总统选举主要候选人

届数	年份	激进型（A）	保守型（B）	获胜者
49	1980 年	里根 （Ronald Reagon）	卡特 （Jimmy Carter）	里根
50	1984 年	蒙代尔 （Walter Mondale）	里根 （Ronald Reagon）	里根
51	1988 年	杜卡克斯 （Michael Dukakis）	老布什 （George H. W. Bush）	老布什
52	1992 年	克林顿 （Bill Clinton）	老布什 （George H. W. Bush）	克林顿
53	1996 年	多尔 （Bob Dole）	克林顿 （Bill Clinton）	克林顿
54	2000 年	小布什 （George W. Bush）	戈尔 （Al Gore）	小布什
55	2004 年	克里 （John Kerry）	小布什 （George W. Bush）	小布什
56	2008 年	奥巴马 （Barack Obama）	麦凯恩 （John McCain）	奥巴马
57	2012 年	罗姆尼 （Mitt Romney）	奥巴马 （Barack Obama）	奥巴马
58	2016 年	特朗普 （Donald Trump）	希拉里 （Hilary Clinton）	希拉里?

下面，我们就来看看“框架效应”如何在美国总统选举中发挥作用。

以卡特和里根在1980年的总统角逐为例，当时身为总统的卡特正准备竞选连任。一般来说，在任的总统由于各项政策的连续性，可以划为“保守型”的候选人。而如果在任总统寻求连任，获胜的优势通常会更大一些。但是卡特面临的局势却不容乐观，当时，美国的经济正陷入一场衰退之中，更糟糕的是，卡特政府还遭遇了著名的政治“滑铁卢”——伊朗人质危机。当时的美国人只要一打开电视，就能看到无休无止的关于伊朗人质危机的新闻报道。愤怒而失望的美国人把这一切都归咎于卡特总统的失职。选举前的一次民意调查显示，卡特的支持率已经滑落到了有史以来的最低点，仅为9％。

正在这时，共和党推出了他们的候选人里根。客观地说，电影演员出身的里根并没有多少优势，他并没有丰富的政治经验，年龄也偏大了些（当时里根已经69岁，而卡特只有52岁）。里根参选后立即主张推行激进的改革政策，取消国家对电信、航空等行业的监管，彻底实现经济自由化；对外则奉行手段强硬的外交政策，并提出了耗资颇巨的“星球大战”计划。这在当时经济衰退的美国也可谓“一石激起千层浪”，在朝野引起议论纷纷，毫无疑问，在人们心目中，里根是一名“激进型”的候选人。



1980年的美国总统大选，激进型的里根（左）打败保守型的卡特（右）。

在激进的里根和保守的卡特之间，美国人是怎样考虑的呢？通常，人们在选举中会偏爱保守（风险较小）的候选人，因为大部分人不愿意主动承担风险。但当时的局势改变了这样的行为偏好，美国人普遍认为，如果继续选卡特当总统，形势只会越来越糟。为了避免“越来越糟”的局势带来的损失，人们只好把手中的选票留给里根了。尽管他们也不知道这个来自伊利诺伊州的电影演员是否能够胜任这份工作，但至少有一线希望能够避免损失。

可以说，1980年总统大选中卡特的败选，很大一部分原因是败在形势，而非在能力上。走下坡路的经济和令人头疼的国际形势为卡特制造了不利的竞选“框架”，而里根则利用了这个规律，以激进的挑战者姿态出现在选民面前，最终赢得了入主白宫的机会。

其实，不仅仅是里根，在以后的历届选举中，激进型（A类）候选人获得胜利的情况，往往伴随着某种“危机”，而当经济处于平稳或上升阶段时，保守型（B类）候选人则几乎毫无例外地获得了胜利。“框架效应”和与它关联的“损失规避”原理在美国的历届总统大选中几乎都得到了准确的体现和应用。

就在本书再版之际，美国第58届总统大选即将于2016年11月举行，两位总统候选人分别是特朗普（激进型）和希拉里（保守型）。根据上述规律，美国现在正处于经济平稳或上升阶段，因此，我们可以预测保守型候选人希拉里将获得胜利。当然，影响总统选举结果的因素有很多，最后究竟谁能入主白宫，让我们拭目以待！



2016年美国总统大选，保守型的希拉里（左）和激进型的特朗普（右），究竟谁能入主白宫？

诱惑的分量

虽然人们普遍会倾向于规避损失，但是他们对于损失的畏惧并不是没有限度的。对于一个收益与损失并存的机会，当收益比损失大到一定比例时，人们对损失的敏感程度就会逐渐降低，并且会鼓起勇气为追求收益而承担风险。换句话说，如果一个人能够抵御利益的诱惑，那只是因为诱惑的分量还不够而已。

收益增加到什么程度时，能够消除人们对于损失的敏感度呢？特维斯基教授和卡尼曼教授的研究表明，当收益达到损失的两倍以上时，人们的选择就开始发生转向：从原先的规避风险转向追求风险。

所以如果你问一个人：有50％的可能性会损失100元，还有50％的可能性会赢得100元，他是否会选择打这个赌，这个人多半会拒绝。但是你把问题改为：50％的可能性会损失100元，50％的可能性会得到200元时，他可能会犹豫。当赢的赌注增加到300元、400元甚至更高时，我们就会看到大量冒险行为的出现。从这个角度，我们就不难理解赌场对人的吸引力，当收益达到损失的十倍、百倍甚至数千倍以上时，再淡定的人恐怕也会坐不住了。

同样，当一支彩票的中奖金额不断上升时，也是购买这支彩票的人数上升最快的时候。根据这个规律，美国的彩票公司总是把不断攀升的彩票头奖奖金作为他们最有号召力的广告。

几年前，有一次我去美国访问，在开车进入纽约市区的高速路口处看到了一块高高耸立的广告牌，上面即时更新着“超级百万”（Mega Millions）彩票的头奖金额（jackpot）。当时，我看到的这一奖金已经累计达到创历史纪录的5亿美元。

在看到这个数字时，你是否会和我一样，肾上腺素跟着高涨了，情不自禁地深吸一口气，踩下油门？的确，在这样高额的奖金面前，美国全国上下几乎都陷入了买彩票的疯狂。在推特（Twitter）和脸书（Facebook）这些社交网站上充斥着对中奖号码的各种预测，而彩票公司则接到了成千上万个咨询电话。在巨额大奖的刺激之下，几乎人人跃跃欲试，也许自己就是千万人中的幸运儿啊，这个风险值得去冒！

《史记》里有一句话，叫做"天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往"。然而消费者行为学的研究却告诉我们，影响人们选择的不只是利，还有利益与损失的相对关系。在外界条件和表达方式的影响下，利益和损失的概念可以互相转化。通过构建不同的"框架"，我们可以在潜移默化中影响人们的选择倾向和行为；通过调节损失和收益之间的关系，我们也可以让行为发生转向，从规避风险转向追求风险。世界的确是瞬息万变的，然而如果我们掌握了框架效应的规律，它就变得容易理解多了。

打折与涨价：哪个更让商家"伤不起"

前一阵，我家附近开了一家大型超市。我很喜欢到这家超市去买东西，确切地说，我喜欢在这家超市买牛奶。和周围的几家超市相比，这家超市的牛奶一直在做促销，一盒980毫升的鲜牛奶的促销价是9.5元，而且超市还会在这个基础上加送一盒500毫升的牛奶，很划算。两个多月后，我发现这家超市不再赠送牛奶了，而且980毫升的鲜牛奶的价格从9.5元涨到了12元多。慢慢的，我买的牛奶就比以前少了。

这说明什么问题呢？消费者对于涨价的敏感度，比对降价和促销的敏感度要大得多。这是因为，涨价触动了消费者的"损失规避"倾

向。当他们意识到购买同样的产品要付更多钱时，他们就觉得受到了损失。为了减小或避免这种损失，他们就会选择不买这款产品，或者减少他们的购买量。在涨价期间，消费者减少的购买量，要远远超过同等幅度的促销带来的购买量的增加。

对于零售商而言，这意味着他们费心经营的各种促销和优惠活动，很可能因为某一次的涨价而收效甚微。从这个意义上来说，反复的打折和促销对于刺激消费者需求的作用是有限的。一家超市或商场需要注意的，是如何管理自己的价格，特别是一些敏感消费品的价格，将它保持在一个稳定的水平，尽量避免涨价。消费者的需求是有弹性的，涨价给消费者的需求带来的伤害，比降价带来的消费需求的增加要明显得多。

然而，当涨价不可避免时，如遇到经济危机、通货膨胀，企业也有应对的策略。一个常用的方法就是把包装变小。一袋花生的价格可能没有变化，但是你仔细一看，500克变成了450克。我们经常看到饮料包装的体积“略微”减小了，一盒饼干从20片变成了16片，或者是装矿泉水的瓶子外壳变薄了（直接通过包装材料来降低成本）。在这些情况下，消费者往往对这种“变相的涨价”不加注意，从而不会产生对损失的敏感。

此外，在涨价的情况下推出小包装，也符合消费者的心态：

因为他们不愿意为同样的商品付更高的价钱，而愿意减少购买的数量。这时如果没有小包装供消费者选择，他们很可能就决定不买了。当然，对于精明的消费者来说，应该学会多留心产品的包装，善于比较，甚至养成阅读产品标签的习惯。比如在原材料价格上涨时，一些巧克力生产商为了减少涨价的冲击，会用更便宜的原料（如代可可脂）来代替食品中的可可含量，消费者尝起来却还是一样（如果你的口味不是非常挑剔的话）。可见，不是损失本身，而是对“损失”的感受，影响着消费者的态度和行为。

广告中的“框架效应”：Geico公司如何克服“现状偏见”

1999年，美国著名的汽车保险公司Geico推出了他们的电视广告——广告的主角是一只会说话的绿色小蜥蜴。这只绿色小蜥蜴的诞生实属偶然，当时正值美国电视演员工会罢工，公司找不到演员来拍摄广告，于是就设计了这样一个卡通图像，本打算只作临时之用，没想广告播出后竟大受欢迎，有很多观众打电话来说，他们非常喜欢这只绿色小蜥蜴。它操着一口标准的伦敦口音，总是絮絮叨叨念着Geico保险省钱、手续方便的好处，似乎是对美国保险业一贯采用的保险推销员的一种讽刺，而广告的结尾总是一句很简洁的话：“Geico，15分钟就能帮你节省15％甚至更多的汽车保险费。”（Geico公司不用保险推销员，而通过直邮、电话和互联网与消费者进行直销，这成为它重要的成本优势。）

Geico广告的播出，在美国保险行业中引发了一场“地震”。这是因为，第一，自从2000年以来，Geico公司一直在大量买进电视、广播和户外广告的空间，掀起了一场铺天盖地的广告宣传攻势，这让竞争对手感受到了压力。

第二，Geico的广告风格明显有别于其他主要的保险公司，如当时占据美国汽车保险市场前两名的州立农业保险公司（State Farm）和全国保险（Allstate）公司，前者的广告策略是着重表现生活的温馨和安全感（中国的大部分保险广告也都是这种风格），后者则喜欢用夸张、戏剧化的方式来表现灾难。

这是两种最常见的保险广告中“构建”讯息的方式，分别强调“收益”和“损失”两个方面。全国保险公司的做法很容易理解，“损失规避”是推动人们购买保险的一个强有力的因素，但是过于强调灾难也可

能让人产生厌烦情绪。因此，州立农业保险公司的温馨式风格也会适合一部分消费者的胃口。

但Geico的广告改变了这一切，它把问题的“框架”从需不需要买保险转移到保险的价格上，并由此引入了一对与众不同的“收益”和“损失”关系：买保险的性价比。

让我们来看看Geico的广告语：“Geico，15分钟就能帮你节省15％甚至更多的汽车保险费。”

在这个新“框架”所定义的损失和收益之间，消费者会怎样选择?

损失：15分钟。

收益：（与现有保险相比）15％甚至更多的保险费。

首先，损失是微乎其微的15分钟时间而已。事实上，消费者对时间损失的敏感度，比对金钱损失的敏感度要小得多。其次，收益（用金钱来衡量）是实质性的，以平均一年2 000美元左右的汽车保险费来计算的话，节约15％的保险费就是300美元，这对美国人来说不是一笔小钱（300美元可以买一台大屏幕液晶电视了）。在收益远远超过损失的情况下，我们很容易想象消费者会做怎样的选择：他们会选择更省钱的Geico。

另一方面，Geico铺天盖地的广告攻势的另一个用意是，一旦人们接受并相信了Geico保险比大多数保险要便宜（15％甚至更多），他们的心理参照点就发生了变化。他们会认为如果不选择Geico保险，就是在承受损失了。

应该说，在通常情况下，人们不会轻易改变自己的保险计划。人们选择一家保险公司，签订保单，如果日后没有明显的不满，他们是

不会改换别的计划的。这种倾向在消费者行为学的研究中得到了证实。1988年，波士顿大学的威廉·萨缪尔森教授（William Samuelson）和哈佛大学的理查德·塞克豪泽教授（Richard Zeckhauser）在研究哈佛大学9 000多名教职员工的医疗保险计划时发现，当有新的保险计划供选择时，大多数人仍选择继续他们原来的计划。虽然新计划和旧计划相比可能具有种种优势（例如费率更低、每次看病花的钱更少等等），大多数人也不愿意主动去做这个改变。

萨缪尔森教授和塞克豪泽教授将这种现象命名为“现状偏见”（Status Quo Bias）。“现状偏见”会使人们无力去做出改变，它也是生活中很多非理性决策的心理根源。从“损失规避”的角度来解释，“现状偏见”可以看成是人们希望避免改变所带来的损失，为此，他们选择维持现状，什么也不做。

遵循着“现状偏见”的逻辑，要让这个世界发生变化是很难的。然而，我们看到的情况并不是这样。这个世界在迅速地变化着，每天都有难以计数的新事物诞生，它们迅速改变着我们的生活和周围环境的面貌，要求我们适应新的观念，跟上时代的脚步。“适应变化，要么消亡。”这是达尔文经典的进化论理论，它已经日益深入到社会生活的各个方面。那么，在“现状偏见”的影响下，变化又是如何发生的?

上述的Geico保险公司就提供了一个很好的例子。尽管消费者都有保留原有保险计划的倾向，尽管他们害怕面对改变所带来的损失，但是消费者们永远期望更经济的保险计划和更高的顾客满意度。正是这样的期望，带来了改变。虽然我们在行为上抗拒变化，我们在意识里又渴望着变化。最终，更深层次的意识还是会推动变化发生，而这，恰恰是发展和进步的根本动力。

当然，并不是每一个现状的“挑战者”都能获得成功，也不是每一样新生事物都可以在竞争中生存下来。获得成功的“挑战者”往往需要做对几件事情。像以上例子中的Geico公司，它的经验，在于成功地改

变了问题的“框架”，把人们关注的焦点从要不要买保险，引向如何买更省钱。这就使得Geico明显区别于其他主要的保险公司。

其次，在克服“现状偏见”的过程中，它并没有违背“损失规避”的规律，而是利用了这一行为原理。它并没有去说服消费者们改变原有的保险计划，而是告诉他们，如果你还在沿用原有的计划，那么你会多交大约15％的保费，这就启动了消费者“损失规避”的心理。而为了避免这个损失要付出的代价是什么呢：15分钟而已。换句话说，Geico定义了新的收益／损失标准，从而简化了消费者的决策过程。

第三，保险本身并不是一个让人愉快的话题，但Geico广告却能让消费者放下那些不愉快的念头，轻松一笑。企业管理者们不应该忘记，一个品牌的市场业绩与其受喜爱的程度有着密不可分的联系：人们会因为喜欢而购买、保留某个品牌，而单凭理性很难做到这一点。

正是以上这些条件的共同作用，为Geico带来了空前的商业成功。然而，如果说Geico的例子对我们还有所启示的话，那就在于告诉我们，没有一成不变的选择：表达方式的变化，“框架”的重新建构，都可以带来选择的新变化。因此，我们需要用一种全面的、动态的眼光去看待这个世界，探讨它为什么会是现在的面貌。在一切看似“理所应当”的事情背后，是否有一只看不见的手在构建着我们的价值观和选择？这正是“框架效应”能够带给我们的富有深远意义的启示。

结语

2006年，耶鲁大学的经济学家陈继思教授（Keith Chen）等人发表了一项很有意思的研究，他们在南美洲的一种卷尾猴身上重复了人类的行为学实验（只不过实验的手段从钱变成了葡萄，卷尾猴最爱吃的一种水果）。结果他们发现，猴子的选择和人类是一样的。也就是

说，在面对同样的收益和损失时，猴子也会为了避免损失而冒险。在分析了“损失规避”“框架效应”和“现状偏见”这些人类容易掉进的行为误区之后，我们似乎又回到了原点：原来，我们和猴子一样，也会犯同样的错误。

但是，对自己弱点的洞悉是否会让我们变得更聪明呢？人的自知之明，哪怕只是一点点，也可以帮助我们更好地解答困惑，让我们站在更高的地方，克服这些看起来难以逾越的弱点。正是这样一种反省和自我纠正的能力，让人类从本质上与猴子区别开来。而在本书中，我们希望带给你的能力，就是要能够看到影响你进行选择和判断的各种隐藏的因素（例如“框架”）。请别忘记，所有的决定都是有条件而非绝对的——我们只是需要看到它的背后。

---

1. 本游戏中引用的数据来自特维斯基教授和他的同事乔治·夸特荣教授（George Quattrone）合著的论文“政治选择的理性与心理分析之对比”，发表于1988年9月的《美国政治科学评论》学报。

第六章
禀赋效应：敝帚为什么自珍

为什么人们会难以放弃自己已经拥有的东西，即便为继续拥有它们而付出更大的代价也在所不惜？这种“敝帚自珍”行为的背后，是强大的“禀赋效应”。正如盲目而又充满爱心的父母们往往相信自己的孩子会比其他同龄孩子更优秀，“禀赋效应”影响下的人自有其可爱之处。但如果对它没有正确的认知，人们确实可能因此做出很多不理性的决定。

“敝帚自珍”这个词，虽然大多数人都知道其含义，但其背后却有一段不为人知的故事，出自于东汉刘珍所写的《东观汉纪》：

> 上闻之，下诏让吴汉副将刘禹曰：“城降，婴儿老母，口以万数，一旦放兵纵火，闻之可为酸鼻。家有弊帚，享之千金。禹宗室子孙，故尝更职，何忍行此？”

吴汉是汉光武帝刘秀手下的大将，他身边有一员副将，叫做刘禹。有一次，他们攻陷城池过后，刘禹纵容手下士兵在城中烧杀掳掠。刘秀知道后十分震怒，他下诏给刘禹说：“对方已经开城投降了。城中老幼，有数万口，可你竟纵兵放火，真是令人痛惜。一般人即便是对自己家里的破旧扫帚，也会珍惜。而你刘禹怎么能如此残忍？”

正如刘秀所说，古时候，即便是自己家里的一把破扫帚，一般人也会珍惜对待。那么，在今天这个过度购物的时代，人们是否还会珍惜买过的各种物品？

今天，我们生活在一个热衷于购物的时代里，逛街或者在网上买东西已经成了一种不可缺少的生活习惯。我们只需稍稍注意一下大街上往来的行人，看看他们当中有多少人手里提着某个品牌的购物袋，或者数数我们每个月收到多少快递，就会明白购物行为是如何深深根植于我们的生活。除了那些自发的、有明确意图的购买，我们还会“无意”或者“冲动”地购买很多东西，比如一款在天猫购物节时购买的皮包、一个心血来潮在家居用品店购买的心形抱枕……我们购买的东西数量之多、种类之杂，恐怕我们自己平时并不清楚，但只有到了搬家整理物品的时候，我们才会发现自己积累物品的能力是多么惊人。看来，购物也有痛苦的一面——要整理、搬运、处理自己买下的这么多东西，真是一件让人头疼的事！

在美国，有企业提供个人储物空间（self-storage space）租赁给消费者，美国人用这些空间来盛放自己生活中暂时不需要用的物品。统计数据显示，2008年的时候，美国消费者一共租用了大约22亿立方英尺的个人储物空间。这个空间有多大？大到足够把美国的男女老少一齐打包装进去。租用这样的个人储物空间花费并不低，但美国人宁可多花钱，也不愿意把这些现在不需要、而且将来也很可能不会再需要的物品卖出去，或者是处理掉（送人或扔掉）。

是什么样的心态促使他们这样做？为什么人们会固守着自己拥有的东西而不放开？在人们得到一件东西、成为它的主人时，人们心中对它的感知价值是否会发生变化？要解释这些问题，我们需要了解消费者行为学中一个重要的发现，那就是“禀赋效应”。

回国卖车的经历

在美国学习和工作了8年后，2008年初，我决定回国工作。很多东西无法带回国，于是我决定赶紧卖掉，首先就是我的车子。我上了著

名的kbb.com网站（Kelley Blue Book“凯利蓝皮书”，是美国新车和二手车评估的权威网站）查询我的车子的价值。美国的二手车交易市场非常大，而且大多数都是在私人之间进行，这样对于买家和卖家都比较实惠，不用有第三方中介再剥削利润。kbb.com就是一个非常受买家和卖家欢迎的网站。卖家可以在上面登出自己要卖的车的具体信息（包括品牌、型号、里程、配置等），而kbb.com将会根据这些信息给出相应的市场平均价供买卖双方参考。

我在kbb.com上查了一下，发现自己的车的市场平均价是4 500美元。我觉得这个价钱有些偏低，因为6年前它是新车时，我可是花了2万美元买的啊！而且，这6年来，因为在纽约的原因，我开车的里程较少，而且我一直对车进行全面的定期保养。于是，我在网上登出卖车的广告，要价5 000美元，比kbb.com建议的市场平均价高一些。

过了两天，有买家和我联系，出价就是“凯利蓝皮书”的市场平均价4 500美元。我坚持要价5 000美元，于是交易没有成功。在后面的两个星期之内，不断有买家和我联系，不过居然没有比第一个买家出价高的，甚至有不少出价还低到4 000美元。于是，我决定花200美元暂时将车存放在曼哈顿上城一个较为便宜的露天停车场，先回国办理工作报到等相关手续，等下次回纽约时再卖车。

过了一个月，我在国内的工作手续办妥后，回到纽约，一看自己的车，吓了一跳。长时间没有开的车子经历了风吹日晒，积了厚厚一层灰，鸟粪、树叶落得满车都是，要不是还有车牌在，我几乎不敢相信这是自己的车子了。这时我才认识到，这车是不得不卖了。我去洗了车，然后打了一些电话给以前和我联系过的一些感兴趣的买家，决定接受他们中最高的报价。

一个星期后，这辆车以4 000美元的价格卖出去了。我虽然并不情愿卖车，但比起让它随着时间不断地锈蚀、贬值，卖掉它的确是一个更明智的选择。

是什么让我在一开始犹豫不决，不肯以4 500美元卖出这辆车，即使权威评估网站告诉我它的市场平均价就是4 500美元？这就是“禀赋效应”（Endowment Effect）在发生作用：拥有一件东西会让你高估它的价值。在人们拥有一件东西之后，要主动放弃它并不容易，因为人们会倾向于认为，自己拥有的事物比别人拥有的同样的事物更有价值。对于卖车这件事，虽然市场平均价告诉我它值4 500美元，但因为我是车主，我就会认为自己的车应该不止值这个价钱。

相反，如果卖车是由我的朋友（或者第三方中介）来代为完成，事情就会容易得多了。因为没有了“禀赋效应”的影响，我的朋友或中介会更容易接受这辆车的市场平均价。

禀赋效应

可见，有时候拥有一件东西并不见得是多么明智的事情，它会改变我们对这件事物的价值的主观认知，让我们对它难以割舍，难于放手，并为此付出更高的代价。除此之外，“禀赋效应”还可以诱导我们做出各种不合乎理性的判断和决定，比如下面的这个例子：

现在，有两件东西供你选择，一块400克的瑞士巧克力，以及一只白瓷的咖啡杯，它们的市场价格基本是相同的，你会选哪个呢？我经常听到的回答是：“无所谓”，或者是“随便”。那么就让我们假设人们对这两件商品的偏好是一样的吧。这时我把巧克力和咖啡杯分配到你和其他人的手上，然后问每个人，是否愿意将手里的咖啡杯或巧克力和别人的相交换，会发生什么情况？

如果人们对巧克力和咖啡杯没有明显的偏好，那么交换的概率应该是50％。但事实并不是这样。加拿大西蒙弗雷泽大学（Simon Fraser University）的经济学家杰克·奈奇教授（Jack Knetsch）就做了上述的

实验。他把样本随机分成3组：其中一组得到咖啡杯，另一组得到巧克力，而第三组样本则可以自由选择是要咖啡杯还是巧克力，结果第三组样本中56％的人选择咖啡杯，44％的人选择巧克力（近似我们原先的假设，也就是对两种物品的偏好接近1:1）。

奈奇教授的实验数据表明，在分到咖啡杯的人中，只有11％的人选择用咖啡杯去换巧克力；而在分到巧克力的人中，只有10％的人愿意去换咖啡杯。显然，大多数人都认为自己手里的东西比别人的更好，所以不愿意去交换。

可就在刚才，大多数人不是认为它们都一样吗？正是“所有权”的变化，改变了我们对事物价值的认知，引入了新的认知偏见。这也是为什么大多数顾客在买了东西之后很少拿它们回去退货，即使他们可以在三个月内随时退货（在美国，有不少商店承诺无条件退货）。人们经常会把这解释成懒惰或者怕麻烦，但一个更深层次的原因是，在人们购买了一件东西、成为它的主人之后，它在人们眼中的价值增加了。

芝加哥大学的理查德·塞勒教授（Richard Thaler）也做过类似的实验，他让获得咖啡杯的人（卖家）和没有咖啡杯的人（买家）分别给咖啡杯标价。他发现卖家的要价（中位数）是5.25美元，而买家的出价（中位数）是2.25~2.75美元，前者是后者的两倍。是卖家不近情理吗？还是买家太小气？这个实验用一种更为直观的方式，向我们揭示了“价值”的主观性：一件东西究竟值多少钱，更多地取决于我们站在哪一个位置上。不用责备卖家总是索要高价，如果换作我们自己在他的位置上，恐怕也会和他一样。

在生活中，我们也一定都扮演过买家和卖家的角色，也一定曾经为彼此的利益而喋喋争吵不休。然而，这些不同的角色和经验是否有利于我们更公平地看待周围的事物？是否会让我们变得更通达、更善

解人意？“禀赋效应”让我们自私，而了解“禀赋效应”会让我们认识到自己的自私。在很多时候，这是一个走向成熟的开始。

北京的“牛市”与波士顿的“熊市”

在过去的十几年里，中国的房地产市场发生了剧烈的变化。以北京为例，作为生活必需品的房子从2000年左右的3 000~4 000元每平方米上涨到了今天的六七万元每平方米，房子从必需品变成了奢侈品。

我的一个朋友，原来在北京的一所大学硕士毕业后留校任教。他在2001年的时候出国攻读博士学位，那时他工作的大学为了挽留他，提出要分给他一套房子，当时的价格是3 000元每平方米。为了出国，这位朋友放弃了那套房子。现在，这套房子所在小区的房价早已天翻地覆，涨到60 000元每平方米了。这位朋友现今居住在纽约，最近他回国探亲的时候，才认识到北京的房地产价格上涨之凶猛。朋友打趣说：“你看，国外一流院校的博士文凭，终究赶不上国内的一套房子啊！”

北京的房价为何会如此之“牛”？除了外界普遍分析的“全国大量有钱人涌入北京”“北京的土地是稀缺资源”等原因外，还有一个值得考虑的心理因素，那就是“禀赋效应”的作用。

在房地产市场中也存在着“禀赋效应”，而“禀赋效应”会给市场带来两种影响：第一，卖家舍不得卖。有时人们不仅不卖，甚至还会进一步囤积。这就进一步助燃了市面上对“房屋是稀缺资源”的看法。人们越是认为房屋稀缺，就越是会不惜一切代价地抢购它。

第二，虽然在“禀赋效应”的影响下，业主会舍不得卖房，但如果真的要卖（毕竟一个人住不了几套房子，而管理几套房子的成本也很

高），条件只有一个，就是售价必须够高，高到足以抵消“禀赋效应”的影响。

在这样的情况下，每个房主在转手卖出时，都会开出比买入价高得多的价码，下一个买家则会把自己多掏的成本，以及“禀赋效应”的溢价等等叠加在一起，继续转嫁给后面的买家……如此层层累加，房价也就跟着一路高歌猛进了。同时，因为“禀赋效应”代表的是人们心目中的理想价格，必然会高于市场的平均价，也高于该房屋的实际价值，于是，房价中的泡沫也就越滚越大。

房价的疯涨不单是中国特有的现象。就在20多年前的美国波士顿，也出现过类似的“炒房”风潮。长期以来，波士顿是美国东海岸最适合居住的城市之一。这个城市继承了新英格兰的文化传统和风俗，同时也是美国最自由开放的思想文化前沿地带，这正是波士顿的吸引人之处。

由于四周有哈佛、麻省理工学院等著名高校林立，波士顿也是美国人口受教育程度最高的城市之一，这里居住着大批受过良好教育，从事法律、咨询、IT和艺术行业的“雅痞”们。而这些“雅痞”们的共同特点，便是喜欢城市生活：他们爱热闹，喜欢在城里上班，在城里住。他们依恋并享受着城市的节奏、便利和繁华，不愿搬到郊区去过那种“中产阶级式”的闲散生活。于是，位于波士顿市区的高级公寓（condominium）就满足了这些“雅痞”人士的需求。

有意思的是，从1985年年初开始，波士顿市区的高级公寓价格就一路攀升。仅在1985年这一年间，房价就上涨了38%。这种突如其来的房价上扬一时间让人不知所措。在当时的波士顿，整个城市都在大兴土木，有大批的高级公寓项目破土动工，同时，一些高科技公司也纷纷在波士顿落户，带来了充足的投资项目和人才。对于眼前的这些变化，外界普遍认为，波士顿将成为美国新兴的电子和信息产业“心

脏”。这当然是一个不容错过的投资机会。于是，不少人开始在波士顿市区购置房产，期望着在几年后能大赚一笔。

在今天看来，20世纪80年代中期的波士顿房价突涨，是美国历史上著名的地产泡沫之一。这股泡沫在1989年的时候达到了顶峰，当时波士顿城区的房价已经跃升到了1985年以前水平的2.5~3倍。但进入1990年之后，形势急转直下。美国经济开始衰退，海湾战争已露端倪，投资者们都放慢了脚步，而人们期待的技术革命却始终不见踪影。这让那些在1986年、1987年之间买房的业主感到很失望，他们开始考虑卖掉公寓，搬到风景更优美、价格也更实惠的郊外居住。

如果说，在房价上涨的时期，人们顺势在购入价的基础上加一定的利润，再把房子卖出去，是可以理解的现象，那么在房市不景气的时候，业主应该没有理由继续涨价了吧？可是，现实中的情况却完全不同：在1990~1997年的房地产萧条时期，波士顿高级公寓的业主们不但没有降价，反而在原有的买入价基础上继续涨价了25％~35％。他们也知道，这样涨价会让房子根本卖不出去，但在感情上，他们却选择坚持涨价。

那么，究竟是什么让卖家即使面临房市大萧条，还选择继续涨价呢？“禀赋效应”的作用不可低估。虽然市场已经明确放出信号，告诉业主和投资客们，房价已经开始往下掉了，作为主人的卖家却还是认为，至少自己的房子总比别人的要更值钱一些，所以，即使波士顿的其他房子都降价了，我的房子也不会贬值。这种拒不接受现实、逆势涨价的心理其实是“禀赋效应”的典型反映。

在这个例子里，我们还可以注意到一个细微但却十分重要的差别，那就是在自住还是投资这两种情况下，“禀赋效应”的影响是有所不同的。虽然二者都会表现出“禀赋效应”，但买房自住的业主涨价的幅度要比投资者的涨价幅度更大一些。有数据表明，前者的涨价幅度几乎是后者的两倍。

这是一个非常有趣的交易现象，仅仅用“贪心”并不足以解释它。事实上，当人们在一幢房子里住上一段时间之后，确实会相信，自己住的房子比市面上同等的房子要更值钱一些。但是，除非买方也在这幢屋子里住上了一段时间，否则，他是不会理解业主的“禀赋效应”情结的。而这样做的结果，就是房子无法卖出去，房地产危机进一步加深。

在业主们不肯放松价格的情况下，波士顿的高级公寓在市场上长期遇冷，大约有60％的公寓一直未能售出，它们最后的出路是退出交易。对于业主们来说，这意味着他们的资产缩水了一半，但他们仍然需要每月偿还高额的抵押贷款。更讽刺的是，他们还必须为拥有这套房子长期持续支付高额的房地产税以及维修和管理费用。

此外，虽然有40％的公寓卖了出去，但成交价也远未能达到业主的期望值。在“禀赋效应”的影响下，这些公寓在市场上平均的“待售期”为4.5年。不知道业主们计算过没有，这四年半的资金冻结意味着多少损失呢?

我总是倾向于认为，一个在“禀赋效应”影响之下的人是有其可爱之处的。他们就像一个个盲目而又充满爱心的父母，总是相信自己的孩子会比其他的同龄孩子更优秀。但在事实面前，父母们可能经常会感到失望。他们痛苦地认识到，自己的孩子也许并不十分优秀，甚至，他们只不过是众多普通孩子其中之一而已。然而，这并不妨碍他们继续抱有这样的梦想，为实现自己孩子的伟大天分而付出一切。

“禀赋效应”的市场应用：二手车换购新车

随着汽车走入中国的千家万户，现在越来越多的家庭都开始第二次购置汽车。相比较第一次购置汽车，第二次购置汽车的人更注重品

质、驾驶享受和个人偏好。而为了鼓励人们购买新车，很多车行和经销商也都开办了二手车置换新车的业务。

现在，你把旧车开到车行估价。按照“禀赋效应”的原理，你会认为自己的车比市场均价更值钱一些，你开出的价格也比市场均价要高。你也许会举出各种各样的理由来支持你的要价，比如你很注意车的使用、经常保养、为车子添置了种种新式配件等等。车行销售人员很认真地听着，不时点头，说：“好吧，让我和经理商量一下，看能不能给您一个比较好的价钱。”

过一会儿，他回来了，告诉你车行愿意以高出市场价8 000元的价格买你的车子。你欣然接受了，拿着这一笔刚到手的车款，你挑选了一款性能更优越的新车。这时，你也许还会就新车标牌上的价钱和车行讨价还价，但是你的态度已经没有卖车时那么坚决了，毕竟车行考虑了你的要求，做出了让步。车行也许还会给你一个折扣，让你把新车开回家。但你可能没有考虑到，你在旧车身上“多挣”的8 000元，在购买新车的时候又花了出去，甚至花得更多。事实上，很多车行也是这么做的。

“禀赋效应”让你得到实惠了吗？从旧车的单笔交易来看，你似乎得到好处了，但从总体上看，花的钱还是一样多，甚至更多一些。而对于车行来说，正是“禀赋效应”让他们掌握了消费者的弱点。他们预料到车主会给自己的旧车提出高于市场平均价的报价，也乐于满足这种请求，因为对他们来说，在旧车上损失的成本，完全可以从新车上赚回来。

反过来，如果车行拒不让步，不答应顾客的请求呢？那么顾客也就失去了换购新车的动力；或者，他决定接受（旧车上的）损失，而把讨价还价的注意力集中在新车上。这时即使车行提供诱人的折扣，顾客也会因为前一次交易的损失而感到不满意。无论是哪种情况，顾客的满意度都会有所降低。所以，精明的商人懂得，让步是一种必要

的艺术。他们会选择让顾客获得他们想要的，再从让步中得到更大的收益。

再进一步说，如果消费者能够克服“禀赋效应”，他是否就获得了优势呢？也就是说，他主动做出让步，同意以市场平均价格卖出自己的旧车。这样一来，他就可以把精力集中在新车上，压低新车的价格，以得到一个接近于经销商底价的报价。如果这位消费者在买车前做过充分的市场研究，向一些有经验的朋友请教了这方面的知识和技巧，那他推断出销售商底价的可能性是很大的，他也就更有可能避免出高价给自己带来的损失。

2006年，耶鲁大学管理学院的莎伦·奥斯特教授（Sharon Oster）和费奥娜·莫顿教授（Fiona S. Morton）在分析了265 000份二手车换购新车的交易记录之后发现，经销商越是在旧车上为消费者“补贴”得多，消费者为新车所付的价钱就越高。同时，她们发现，消费者越是年轻、缺乏经验，受到价格补贴的影响就越明显。这就说明，“禀赋效应”并非难以逾越，它会随着年龄和交易经验的增长而逐渐弱化。换句话说，消费者可能会受到“禀赋效应”的影响，但他们会通过不断的交易实践去逐渐认识并克服它。

依赖“禀赋效应”的营销：来自宜家的启示

按照“禀赋效应”来推断，当人们买下一件东西后，它在人们心目中的价值就增加了，因此，卖掉或扔掉这件东西就变得更加困难。随着时间的流逝，人们也就越来越不愿意卖掉或者扔掉属于自己的东西。于是，在“禀赋效应”的支配下，我们生活环境中的杂物只会越来越多，应该怎样处理这些物品，就成了一个长期而棘手的问题。

然而，这种喜欢积累物品、不舍得丢弃的倾向，对于商家们来说却是福音。因为，随着物品堆积得越来越多，人们自然需要想办法整理这些物品。怎样有效利用空间，让凌乱的居家环境变得整饬有序，就成了一种有价值的技巧。我见过不少家居行业的企业，把主要精力都放在了产品开发和丰富产品线方面，其中也不乏一些精致漂亮的设计。但是，他们却不肯花时间和精力去研究、把握消费者的心理。这让他们轻易被愿意这样做的企业所超过，这些企业的一个优秀代表，就是来自瑞典的宜家（IKEA）。

今天，无论我们走进中国任何一个城市的宜家门店，最能概括我们感受的恐怕只有一个字——挤！是的，逛宜家是一件极耗费体力的事情。不论你有多么喜欢宜家简洁而独特的设计风格，也不论你有多么旺盛的购物精力，你可能不知道的是，从起点（通常位于沙发陈列区，你可以花费很多时间在这里体验和逗留）到收银台，你一共要走1.4公里！在这段1.4公里的漫长“跋涉”中，你还需要在人群中来回穿梭，在“拥堵”的路段耐心等待，在有些闷热和喧闹的环境里比较各种商品并做出选择，在令人生畏的结账队伍前坚持到最后付款的时刻。在宜家完成一次购买任务，真是一场勇气和毅力的胜利。能够完成这项任务的人，完全应该给自己一点奖励。因此，我认为宜家把卖冰激凌的窗口设在结账柜台的出口（而不是楼上的餐厅），实在是明智的安排。

然而，无论我们是否喜欢，这种持续的拥挤见证着宜家在中国，乃至全世界的成功。这个诞生于1943年的瑞典品牌从一开始就保持着清晰而稳定的设计风格。“宜家”这个名字取自创始人英格瓦·坎普拉德（Ingvar Kamprad）的姓名和出生地的缩写（IKEA：Ingvar Kamprad from Elmtaryd Agunnaryd，一个瑞典南部的小村庄）。坎普拉德在成立宜家时只有17岁，却有着与17岁的少年不相称的稳健成熟和生意头脑。即使在事业成功之后，这位富有个性的亿万富翁仍然保持着一

贯“简约”的生活作风：坐飞机只坐经济舱，不住豪华饭店，吃饭会自己带盐和胡椒粉，要求雇员在写字时必须使用纸张的正反两面。

这种近于苛刻的“简约”也投射在了宜家家居的设计风格上。在1976年的自传《一个家具商的自白》中坎普拉德写道：“简约是一种美德。”他从不认为顾客到宜家来只是为了买几样家具，他把这当作一个“自我更新”历程的开始。宜家的目标是要给顾客一个“崭新的开始”，它满足了每个人心里最根本的需求之“一——持续的自我更新”。至于如何实现自我的更新，坎普拉德则把这个过程交给顾客，他们是自由的。由此，不难理解为什么顾客们一旦把从宜家买回的产品运回家，就迫不及待地打开它来装配：这让他们感到自己在动手规划空间，建设一个新的未来。

今天，所有的品牌都在劝顾客买更多的东西，却很少有企业站在顾客的角度想一想，买来这么多的东西之后该怎么办？人们在购买了新的物品之后，往往仍会舍不得将那些旧的东西扔掉。于是，屋子里的东西就会越堆越多，越来越凌乱拥挤。

面对这样的窘境，很多品牌认为是难题，宜家却从中发现了新的机会：帮助顾客规划、整理家中的杂物，这其中蕴藏着巨大的商业机会。

在2012年春季的宜家广告片里，人们可以看到单身女孩Renee是如何改造她生活的“小窝”的。Renee生活在一个20平方米左右的小房间里，它既是卧室也是客厅。和大多数女孩子一样，Renee喜欢逛街，她房间里的衣橱拥挤不堪，床上堆着大大小小的购物袋，朋友来访，连坐的地方都没有。

但是，经过宜家一番变魔术般的重新设计之后，Renee的房间完全变了一个样。她不仅可以整齐地摆放自己的衣物，还给自己添置了一张梳妆台。在20平方米的小房间里，她可以轻松地将床变成一个长沙

发，这样在有客人来访时，空间也绰绰有余。片子的结尾，在这个改造之后的环境里，Renee显得更自信、更快乐，甚至更漂亮了。

2012年年初，宜家面向全球市场推出了“让梦想超越空间”的品牌主题宣传。以上短片就是配合该主题所做的广告的一部分。除此之外，宜家还在自己的网站，以及一些社交网站上发起“利用空间的小窍门”活动，鼓励网友们分享日常生活中的经验，让他们来讲述自己的心得和故事。

这是一次空前成功的营销活动。宜家所关心的问题，触动了消费者对于自身居住空间的敏感和反思。而对于参与宜家活动的顾客们来说，他们不仅学到了实用的生活技巧和方法，更获得了一种积极而乐观的生活态度。即使每天栖身于二三十平方米的狭小空间，生活仍然可以充满乐趣和希望。

在宜家专业的指导下，很多消费者开始将原本令人难以忍受的“蜗居”变得充满人性色彩和温暖。从这个意义上说，宜家再一次实现了创始人坎普拉德赋予品牌的最初设想：给人们一个新的开始，引领他们去创造一个新的未来。



经过宜家重新设计的狭小居住空间。

由此看来，宜家的聪明之处，在于它懂得如何从看似矛盾的事物和关系中受益。人们不断地购买东西，导致家里空间拥挤，这本身是一对矛盾。通过帮助人们整理杂物和规划空间，人们又可以购买更多的东西了；而购买更多东西的结果，则是需要更多的规划和整理。这一对矛盾周而复始，又相互催生，而在这个过程中，宜家成功地售出了大量用于整理、归类的家居产品。这不是很聪明的做法吗？一边是在制造问题，一边则是在解决问题，只有这样，人们旺盛的消费需求才不会熄灭。

从宜家的身上，我们可以观察到大多数中国本土企业所欠缺的地方。这些观察也可以帮助我们理解，为什么像宜家这样全球性的家具生产和零售商没有出现在中国？

中国庞大的市场孕育了大批的家具企业，它们几乎无一例外地关心着同一件事情：如何把更多的产品卖给消费者。很多企业的一切日常经营活动都围绕着这一目标而展开。在市场上，我们经常看到家具厂商又推出了某种新的设计和样式，或是通过各种形式的促销来吸引顾客。在你来我往的吆喝和打折背后，没有人去考虑这样一个问题：那就是消费者把这些产品买回家后，他们应该怎么办？对于很多中国本土企业来说，他们也许从来都觉得这并不是企业的问题，而是消费者自己的问题。

倘若这真的只是消费者自己的问题，那么企业们会发现，这很快就会转变成企业的问题了：由于“禀赋效应”的存在，人们往往舍不得卖掉或者扔掉旧的物品；而当消费者面对越来越拥挤的家居环境，就再也无力购买更多的东西。对于家具这样的耐用品来说，“禀赋效应”尤为明显。

但是，如果能够利用“禀赋效应”——人们不愿丢弃旧物品的倾向，帮助他们将旧物品整理归纳起来，释放更多的居住空间，人们自然会购买更多的东西。从表面上看，“禀赋效应”和购物消费是一对矛盾，但宜家却善于把这对矛盾作为一个完整的体系来经营管理——无论矛盾朝着哪个方向发展，它都能确保自己从中受益。

当一家公司开始管理人们消费的整个生态系统而不是某个环节时，它就获得了一种难以动摇的优势。我相信很多中国的企业也可以这样做，只不过它们需要更多的时间去学习，需要更多的耐心和眼光。我也相信，从中国市场最初的混沌式的竞争中，将会诞生一批更优秀而成熟的公司。它们将会成为中国家具行业的宜家、电子行业的苹果、餐厅行业的麦当劳等，并且，在中国这个市场上，它们将会迎来更大的回报。

结语

为什么人们会难以放弃自己已经拥有的东西，即便为继续拥有它们而付出更大的代价也在所不惜？在这种非理性行为的背后，是强大的“禀赋效应”。在“禀赋效应”的影响下，人们会变得怀旧。尽管没有证据表明怀旧是一种消极的情感，但它的确可以导致很多不理性的决定。

我们可能会记得，明末清初的时候有多少文人士子和平民百姓，为了“留发不留头”而送命。我们也能看到，到了300年后的清末，又有多少人为了保住自己的辫子而丢了脑袋。历史用这样一种残酷的方式表达了它的反讽，却从不会为此而停下变革的脚步。也许莎士比亚是对的，他把失去形容为一种“甜蜜的痛苦”，因为只有失去，才能让我们认识到改变并不可怕。这种对自我的重新认识和发现，又是甜蜜而令人喜悦的。所以，让我们勇于面对生活中那些“甜蜜的痛苦”吧，在它当中，永远孕育着新的契机和希望。

第七章
心理账户：钱和钱不一样

为什么一件平时舍不得购买的物品，在作为给自己的生日礼物时，我们就可以接受它的价格了呢？“心理账户”的存在说明，在我们心里金钱并不是一个绝对的概念，每一笔钱都是不一样的。它的存在让每一笔金钱都具备了特定的意义，而它的变化决定了每一笔金钱将会如何流转。

退税与度假

在美国工作的时候，每年4月，我都会把上一年的工资单和其他收入单据汇总到一起，填好报税表格，寄给美国的国税局（Internal Revenue Service）。到了7月初的时候，我会在信箱里发现一封从国税局寄来的信件，信里面会有一张支票，那是国税局退还给我的预扣税。每次把这封信打开的时候，我都会感到格外的欣喜，哇，一笔3 000多美元的收入，好像是从天而降一样！

通常，在收到这张退税支票之后，我会忍不住开车去购物中心，把自己平时看着喜欢却舍不得买的东西都买下来。在接下来的一个月里，钱总是花得特别快。到月末的时候，我一看自己的账单，3 000多美元居然就花得只剩下零头了！这也许就是人们常说的“来得快，去得也快”的道理吧。

但仔细一想，这笔钱并不是从天上掉下来的啊，它是从我每个月的工资里预先扣除的税额，只不过是积攒在一起之后一并还给了我。我对待它的态度，为什么就和对待工资的态度不一样呢?

当然，会这样做的不只是我一个。我的一个同学，在美国西海岸的一所大学做科学研究工作，一直想来纽约玩一玩，但是考虑到花费太高，一直舍不得花这个钱。可是，在他6月底收到国税局的退税之后，忽然做了一个惊人的决定，他决定从加州的1号公路一直开车到纽约来！从加州到纽约，他整整开了一个星期。一路上觉得饿了，他就去餐馆里点餐，觉得累了就沿途找个酒店停下来睡一觉。这位同学平时生活极为节俭，连叫一次外卖都会舍不得，可这时候他想吃什么就买什么，想玩就停下来玩几天，大把花起钱来竟然一点儿也不觉得心疼。

经过一个星期的长途旅行，他终于顺利抵达纽约。在纽约的朋友们为他举行的欢迎餐会上，我们看到平日斯文的科学家同学已经变成了《在路上》的叛逆作家杰克·凯鲁亚克：他整个人瘦了一圈，胡子拉碴，皮肤晒得又粗又黑，头发蓬乱着。在场有朋友问他，开一个星期的车一定很辛苦吧？他却直言自己一点没觉得苦，相反，还感到前所未有的快乐。

这位朋友或许真应该感谢美国的国内税务局，要是没有他们寄来的那张支票，也许他会选择一整个夏天都在实验室里度过。他仍会选择每天都吃3美元的快餐汉堡，喝一杯清水，每晚枕着实验数据入睡。如果没有那张退税支票，他不会下决心开车来纽约玩，不会一路上玩得那样畅快，更不会意识到，原来在看似枯燥的长途开车旅行中，竟有这么多的自由和乐趣！

在这里，我们或许可以领悟到美国政府在时间安排上的用心。首先，他们把每年退税的时间安排在六七月份，这时正是一年中旅游出行的高峰季节。在收到税务局寄来的那张支票之后，很多原本不打算

出门旅行的美国人又对度假重拾了兴趣和冲动。等他们高高兴兴地度假回来，就又可以充满干劲地投入到下半年的工作里去了。

等到了下半年年底，雇主的奖金一般会在12月发下来，人们拿到这笔收入之后，又可以高兴地去大吃大喝、痛快采购一番了，这就保证了圣诞期间的市场繁荣。于是，两笔在时间上安排得恰到好处的、看似“从天而降”的收入，就这样促成了美国一年中两次最大的消费高峰。

但让我们仔细一想，退税虽然看起来像一笔“额外”的收入，但它实际上不过是每月工资扣税的累积，而奖金也只是对工资的一种“变相”的分配。除了分列在不同的名目下，退税、奖金、工资在本质上是一样的。在经济学家和金融家的眼里，它们是可以互相替代的。100美元的工资和退税，拿到商店里，可以购买同样多的鸡蛋和牛奶，放在银行里，也能生出同样多的利息。

那么，既然工资和退税可以互相替代，为什么我们还会在头脑中为它们划分出各种各样的“账户”？这种人为设置的“账户”会对我们的行为和决策产生哪些影响？这就是我们在这一章里要关注的重要问题。

心理账户

作为行为金融学的奠基人以及决策心理学领域最有影响的学者之一，芝加哥大学的理查德·塞勒教授（Richard Thaler）在1980年第一个提出了“心理账户”（Mental Accouting）的概念与理论。早在罗切斯特大学（University of Rochester）攻读博士的时候，塞勒就喜欢关心生活中的各种经济现象。与塞勒一起做过研究的诺贝尔经济学奖得主卡尼曼教授回忆说，这个孜孜不倦的年轻人似乎对任何与经济行为有关的

现象都充满了好奇心。他会关心纽约的出租汽车司机每天开车几个小时之后才会收工回家；关心在赛马场上人们如何下注，又如何在最后时刻突然改变决定；他会请自己的经济学家同事们到家里吃饭，却要求他们在吃饭之前先完成一项行为学研究的实验。

塞勒对行为经济学的着迷，让他能够从看似平凡普通的现象中发掘出最根本的规律，而“心理账户”就是建立在塞勒对经济生活长期观察基础上的一个重要发现。

“心理账户”理论认为，人们不仅有对物品分门别类的习惯，对于钱和资产，人们一样会将它们各自归类，区别对待，在头脑中为他们建立各种各样的“账户”，从而管理、控制自己的消费行为。这种做法经常是在不知不觉中完成的，因此人们通常感觉不到“心理账户”对自己的影响。但人们如何将收入和支出“归类”，却可以直接影响到他们的消费决策。

在美国读书的时候，我曾经打算给我的汽车配一个GPS导航仪，我在百思买（BestBuy）商店先了解了一下，当时一台车载GPS的价格大约是200美元。当时我在学校里担任一门课的助教，刚刚领到4 000多美元的工资，我决定就从这笔工资里拿出200美元来，去买一个GPS。

然而就在我打算去买导航仪的前两天，汽车放在停车场里，居然被某个冒失的家伙撞掉了右边的后视镜。无奈之下我只能先去修车，检修人员察看后告诉我，配置一个相同型号的后视镜，要花费200美元。于是，我拿出了200美元修车，买GPS的预算，就这样泡汤了。从那以后，我再也没有考虑过去买GPS的事情。

也许你会问，即使扣掉200美元的修车费，你账户里的资金还是绰绰有余，可以再买一台GPS啊？可是对我来说，在汽车消费这个账户里，我只有200美元的预算。而剩下的钱，是要花在其他方面的。

我之所以这样决定，是因为我把买GPS的支出、修车的支出都归类在“汽车消费”这一账户里。但如果我之前是花了200美元去买书，或者是交了200美元的水电费，那么这些花费就不属于“汽车消费”，我依然会去把GPS买回来。

再比如说，你提前买了一张价值800元的国家大剧院的音乐会门票。在准备从家里出发去国家大剧院的时候，你发现门票丢了。你知道，这么贵的门票，看的人不多，现场仍然可以再花800元买到同样的票。问题是，你愿意去现场再花800元钱买一张门票吗？大多数人的选择是不会。

相反，如果你之前并没有提前买票，而准备从家里出发去国家大剧院的时候，发现钱包里有一张800元的华联购物卡丢了，你还会继续去国家大剧院掏钱买票听音乐会吗？大多数人都会选择买票。这是因为，在我们心里，音乐会门票800元和购物卡800元的意义是不一样的。前者代表娱乐预算，既然丢了，再花钱就意味着超支，要花1 600元购买一张音乐会门票，这让我们很难接受。后者是购物卡，虽然它丢了，但并不影响我们的娱乐预算，我们仍可以继续花钱买票听音乐会。尽管二者实质上都是丢了800元钱，却导致了我们完全不同的消费决定。

所以，在人们心目中的确存在着一个个的隐形“账户”：该在什么地方花钱，花多少钱，如何分配预算，如何管理收支，大体上总要在心中做一番平衡规划。当人们把一个“账户”里的钱花光了的时候，他们就不太可能再去动用其他账户里的资金，因为这样做打破了账户之间的独立和稳定性，这会让人感到不安。

聪明的你可能会发现，要说服人们增加对某项花费的预算是很困难的，但要改变人们对于某项花费所属“账户”的认识，却相对容易。换句话说，如果人们不愿意从某一个“账户”里支出消费，只需要让他

们把这笔花费划归到另一个“账户”里，就可以影响并改变他们的消费态度。

总统的账本

我们可能都会觉得，领袖人物是不需要为管钱这样的繁琐俗事而发愁的，要么是有专人替他们打理，要么就像当年的毛泽东一样，两手空空上街吃饭，全然不介意自己口袋里有没有带钱。当一个人成为国家元首的时候，吃饭还会是问题吗？领袖人物的生活总有那么一丝神秘的气息，让人不免生出一种遐想的欲望。然而，他们的真实生活，却未必如我们想象的那般非同凡响。正如邓小平面对美国记者华莱士，执一根香烟侃侃而谈，却是在闲话家常。这世界上有一些非凡优秀的头脑，他们的生活却极为朴实平常，甚至，他们也和普通人一样，会犯一些非常简单的错误。

2012年5月，美国白宫新闻办公室发布了一份资产报告，这份报告是关于美国总统奥巴马在2011年的个人收入和资产统计。报告显示，奥巴马的“身家”在260万美元到830万美元之间，其中包括：

存款

摩根大通银行的私人客户资产管理支票账户，50万~100万美元

摩根大通银行定期支票账户，1 000~15 000美元

北方信托银行的支票账户，1.5万~5万美元

版税收入

《我父亲的梦想》版税：10万~100万美元

《希望的力量》版税：5万~10万美元

《我为你而歌唱》版税：10万~100万美元

投资

伊利诺伊州退休基金，5万~10万美元

（年息收益为1 000~2 500美元）

伊利诺伊州议院退休保险，5万~10万美元

美国长期国债，10万~25万美元

美国中期国债，100万~500万美元

（年息收益为5 000~15 000美元）

美国短期国债，50万~100万美元

529大学教育存款基金（用于两个女儿的大学教育），

20万~40万美元

债务

为期30年的芝加哥市郊住宅抵押贷款，总值为50万~100万美元，贷款年利率为5.625%

从奥巴马的财产收入报告中，我们可以看到他是怎样管理他的资产的。总的来说，奥巴马为他的资产划分了几个大的“账户”：第一是存款，他在摩根大通银行有近100万美元的存款，此外在北方信托等银行还有不超过5万美元的存款；第二是投资，除了退休基金和大学存款基金之外，奥巴马至少持有160万美元的美国国债；第三是版税，奥巴马近年来出版的畅销书为他带来了25万~210万美元的收益。

最有趣的是，尽管奥巴马总统在摩根大通的银行户头里存有50万~100万美元，他仍然选择了30年的房贷。奥巴马一家位于芝加哥郊区的住宅是2005年买下的，当时正值美国房地产泡沫的高峰期，与此相应，奥巴马从银行获得的抵押贷款年利率也较高，为5.625％（而美国2012年的存款年利率不到1％）。从理性的角度分析，奥巴马应该用现有的存款支付他的房贷，从而减少支付利息的比例。按照奥巴马现在的收入水平，即使一次性付清全部房款，也完全有能力满足生活和日常开销的需要。然而，奥巴马却“选择”背负较高的房贷利息。那么，是什么让奥巴马宁可继续支付高额房贷，也不去还清贷款呢?

在这个决定中，一个很重要的影响因素就是“心理账户”。在奥巴马看来，“存款”和“贷款”是两个相对独立的“账户”，应该划分开来，分别加以管理。这样的处理方法似乎很有道理，但却忽略了资金的流动性和可替代性。总统先生也许并不在乎这点可以省出来的“小钱”，但如果美国的普通家庭都按照奥巴马这样的方式去理财，恐怕就要多出一笔不菲的开支了。

“心理账户”与礼物营销

曾经有一段时间，我迷上了苹果当时最新推出的智能手表Apple Watch：它不但可以精准显示时间，而且还能够实时感知心率和监测运动，同时还可以和iPhone手机连接，手机收到短信、微信等都可以在手表上显示出来，再也不用时时看手机有没有收到信息了。然而，我也知道它的功能比较有限，无法替代iPhone手机，甚至那些信息通知如果太多也会比较烦心（想想收到每条微信时，你的手表都会震动一下）。更重要的是，每次看到那几千块钱的价格标签时，我都舍不得买，心里总是告诉自己：“Apple Watch没有什么实际用途，还是不买了吧。”

几个月以后，我的生日到了，我终于决定买一个Apple Watch智能手表作为生日礼物给自己。那一天，我像个小孩子一般高兴得手舞足蹈，戴着全新的Apple Watch，时不时就抬起手腕看看时间和信息通知。

也许，你会问我，既然这样喜欢，为什么不早点买呢？反正都是花自己的钱。

然而，如果我在平时买了，这就是从日常开销中支出的，我会觉得有些浪费。但是，作为自己的生日礼物，这是一笔特别的花销，我就会更加舍得花钱。

这就是“心理账户”的奇妙逻辑：作为日常开销，我是不肯买的，但若作为自己的生日礼物，我就很乐于接受。

在上面买Apple Watch的例子里，你会发现，不同的“心理账户”对价格的接受程度是不一样的。比如，在“日常开销”账户里，人们可能会觉得一件东西贵，但如果把它归入“礼物”这个账户里，它忽然就不那么贵了。这意味着，如果人们把一件商品看成礼物，他们对价格的接受程度就会相应提高。

对于企业来说，这是一个好消息。如果某件产品作为“日常用品”不太好卖，就可以把它包装起来，作为“礼物”来卖。这样做正是利用了人们对“心理账户”划分的主观性：一件商品既可以被看成“日常用品”，也可以被看成是“礼物”。所以，问题的关键在于改变人们对这笔消费的感知和账户归属。

20世纪80年代初，当雀巢咖啡进入中国时，就曾经遭遇过销售上的阻力。习惯喝茶的中国消费者没有购买咖啡的习惯，而雀巢咖啡动辄几十块的价格也让很多消费者望而却步。如何解决这个问题呢？

雀巢的营销团队发现，所谓价格的“高”与“低”只是相对的概念。他们在对中国市场的调查中发现，中国人热衷于送礼，而且在礼物上尤其舍得花钱。在中国的人情社会里，礼物是人们建立并维持人际关系的重要手段。送礼关乎每个人的面子，因此多花点钱也值得。由此，一个营销雀巢咖啡的绝佳创意诞生了：把雀巢咖啡作为礼品（而不是日常饮品）来出售。

雀巢的营销人员决定从两个方面来解决雀巢咖啡的滞销难题：

第一，把雀巢咖啡作为“礼物”来营销，可以减少人们因对它不熟悉而产生的抵触心理。在80年代初的中国，咖啡是名副其实的“洋玩意”。把它包装成礼物，正符合咖啡给人带来的新奇感和趣味感。

第二，把雀巢咖啡塑造成礼物，改变的是人们对它所属“心理账户”的认知。从“日常饮品”到“礼物”，人们不但不会希望它太便宜，反而会希望它价高一些，方能彰显出送礼的面子和分量，这就让雀巢咖啡的“高价”变得合理化了。很明显，雀巢咖啡在“心理账户”归属上的变化将其原本的缺点变成了优点。

那么，在众多的商品中，为什么人们会选择用雀巢咖啡作礼物？这从根本上取决于送礼行为的特点。在对送礼行为的研究中，塞勒教授还发现，送奢侈品或享乐品的礼物，比送同等价值的实用品或者现金要更受人欢迎。也就是说，如果花同样的钱，买奢侈品或享乐品来送人，比送实用品或现金效果要好得多。其实我们的生活经验也证明了这一点。任何一个谈恋爱的小伙子都知道，送一束鲜花给女孩子，比拎一袋大米给对方，效果要好得多。虽然在价格上，两者可能是一样的。

美国“职业碗”全明星橄榄球赛

另一个典型的例子是美国的橄榄球“职业碗”（Pro Bowl）比赛。所谓“职业碗”，其实是美国国家橄榄球联盟（National Football League，简称NFL）组织的全明星橄榄球赛，因此球员们并没有一定参赛的义务。

在很长一段时间里，美国国家橄榄球联盟用高达10万美元的现金奖励吸引明星球员去参赛，但却效果平平。因为每年的“职业碗”比赛的时间安排在著名的“超级碗”（Super Bowl）美国国家橄榄球联盟冠军总决赛之后的一星期，很多球员都不愿意参加。毕竟刚刚打完“超级碗”这样的大赛，球员们体力下降，都希望休息。而对于年薪大几百万美元甚至上千万美元的明星球员们来说，十万美元的现金奖励明显缺乏吸引力。那么，怎样才能鼓励球员们参赛呢?

美国国家橄榄球联盟最终还是想到了办法：它把“职业碗”比赛的地点固定安排在了度假胜地夏威夷，并且承诺向每名参赛球员赠送两张往返的头等舱机票（其中一张是给他的女友或妻子的），外加免费的几天豪华酒店住宿和餐饮。这个办法收到了意想不到的效果，多数大牌球员的态度都发生了转变，即使没有现金奖励，也都主动报名参赛。同时，2010年起，美国国家橄榄球联盟还把“职业碗”全明星赛的时间也移到了“超级碗”比赛之前的一个星期，这也受到了明星球员的欢迎。

是什么让这些明星球员的态度发生改变了呢？为什么高达10万美元的现金奖励无法吸引大牌球员参赛，而免费的头等舱机票和豪华酒店就可以呢？其实，这同样是“心理账户”在起作用。

事实上，两张头等舱机票和几天的豪华酒店费用根本不到10万美元。从理性上说，明星球员们完全更应该为了现金奖励而去参赛，然后用获得的现金奖励的一部分就可以去夏威夷度假了。

但是，由于“心理账户”的影响，明星球员们仍然把“现金”和“度假”看成不同的账户。对他们来说，他们的“现金”账户不缺钱，因此即使高达10万美元的现金奖励也无法吸引他们去参赛。然而，即使是明星球员，他们平时也很缺“度假”。因此，免费的度假就对他们更加有吸引力，即使从理性角度上看，该免费度假的价值小于现金奖励。

无独有偶。中国的CBA近年来也开始举行全明星篮球赛，但球迷选出的明星球员们却不一定愿意参赛。2012年，高票入选CBA全明星北区首发的巴特尔和南区先发的J.R. 史密斯（J.R. Smith）就都宣布因为个人原因放弃参加全明星赛，让众多CBA球迷大为失望。

2013年2月18日，作为历届CBA全明星赛的票王，创造得票历史纪录、获得220多万票的麦蒂（Tracy McGrady）却对外宣布，由于个人事务的原因，将放弃参加全明星赛。无疑，麦蒂的退出让2013年的CBA全明星赛大打折扣，吸引力一落千丈。中国篮协丢了面子，球迷们也兴致大减。在球迷们再次失望的同时，也许，中国篮协也可以从美国“职业碗”全明星橄榄球赛中学习经验和教训了。

或许，把CBA全明星赛改到度假胜地海南三亚去举行（2月份正值寒冬，还有比三亚更吸引人的城市吗？），并为明星球员赠送免费机票和度假酒店，就可以大大提高明星球员参加CBA全明星赛的参赛率了。而如果大多数明星球员参赛，不仅可以大大提高人气和影响，而且还可以提高球票收入、广告收入和电视转播收入，最后收获最大的还是中国篮协。

《纽约客》的礼物营销

凡是具备奢侈或享乐属性的商品，大都适合通过礼物营销来增加销量。我在美国工作时，喜欢看一本叫做《纽约客》的杂志。这是一

份很有个性的刊物，经常发表长篇累牍的文章。但当读者逐渐适应并习惯阅读这些深奥的文章之后，阅读《纽约客》就成了一种享受。

与大多数的刊物不同，《纽约客》的文章精致而鞭辟入里，分析问题时一针见血，痛快淋漓，在文字上却又如时装般剪裁精细（曾有人仔细推敲《纽约客》刊载的文章，竟然发现无法多增、多减一字）。由此，《纽约客》也成了公认的美国杂志中的“奢侈品”。

然而，成为奢侈品也有痛苦，那就是很多普通消费者将被其高价格吓走。于是《纽约客》杂志在它的营销中采用了礼物营销的策略。它邀请订户为自己的家人或朋友订阅《纽约客》，把它作为“最好的礼物”馈赠于人，这比直接鼓励人们来订阅杂志更有吸引力。《纽约客》刊载的优质文章，它高昂的报摊零售价（7.19美元／期），以及它的“高端”品位，增加了人们对它作为“礼物”的价值认知。送这样的礼物，既有分量又有面子。由此看来，送礼的确是一门大学问。这一点，无论是在东方还是西方，皆是如此。



《纽约客》杂志的礼物营销广告。

在中国，高端的财经杂志如《哈佛商业评论》中文版、《清华管理评论》、《北大商业评论》等也都定价高昂（50~70元/期）。然而，最近几年，随着智能手机以及移动互联网络的普及，这些高端财经杂志的日子也都不好过了，发行量急剧下降，相应的广告费收入也

大幅降低。毕竟，对大多数人来说，能够在微信公众号上就免费阅读的文章，为什么还要花这么高的价钱来订阅？然而，不可否认的是，如果能够免费获得这些高端杂志的纸质版，很多人还是更喜欢阅读纸质版的。或许，这些高端杂志也应该学习一下《纽约客》杂志的礼物营销了。

回邮折让的艺术

在美国买东西，你会发现在打折促销之外，商店还经常提供一种回邮折让（mail-in rebate）的促销。什么叫回邮折让呢？就是在你买了东西之后，还需要将一张回邮折让表格填好并和购物凭证的复印件寄回给厂家，厂家收到后会回邮寄给你一张支票。

比如说，你选中了一台标价是999美元的笔记本电脑，厂家在促销时会告诉你，在本周末之前买会有200美元的回邮折让。你买完东西之后，只要在厂家规定的时间之内将回邮折让的表格填好寄出去，就会收到厂家寄来的200美元的支票。这样本来999美元的笔记本电脑，经过200美元回邮折让之后就只有799美元了，相当于打了一个8折。

这里的问题是：既然如此，为什么不直接打8折，让顾客支付799美元呢？既然是现场支付，为什么不在购买的时候就直接完成结算，还要等到顾客填表邮寄，再等厂家邮回？这样需要来回邮寄的折让岂不是给双方都添了很多麻烦?

回邮折让的聪明在于，它掌握了顾客的心理特点，而这种特点与“心理账户”息息相关。我们不妨来分析一下，直接打折和提供回邮折扣究竟有什么不同：

如果是直接打折，顾客在购买时最终支付799美元，用数学表示就是：–799美元。

如果是回邮折让，顾客在购买时支付999美元，后来又收到厂家邮寄来的200美元，用数学来表示就是：–999美元，+200美元。

以上两种情况的不同究竟在哪里呢？对于厂家来说，这两种情况是一样的，都是最终从顾客那里收到799美元。但从顾客的角度来说，情况就不同了。在第一种情况下，顾客只启动了一个“心理账户”，那就是支出账户。在第二种情况下，顾客则启动了两个“心理账户”，分别是支出和收入账户。

虽然两种情况下收支的最终结果相同，但顾客却经历了不同的心理过程。在买东西的时候，单纯的支出会让人感到不愉快，感到自己只是在花钱。但如果在支出的同时还伴随着收入，哪怕只有那么一点，也会冲淡减弱人们在花钱时所感到的不愉快。这就是回邮折让的意义。

从本质上说，回邮折让是消费者的“心理账户”在商业中的一种应用。它的存在给我们带来了一个启示：有时把一笔账算得太清楚了未必是件好事，看起来可以合并结算的账户也许并不应该合并起来，甚至，聪明的企业需要主动把它们分开，让顾客同时启动多个“心理账户”，才会让自己的产品变得更好卖。

收益和损失：应该整合还是分开

上述关于回邮折让的例子让我们看到，在人们面对多个收益或者损失的不同“心理账户”的时候，合并结算或分开结算可以非常大地影

响消费者的心理。那么，究竟什么时候应该合并结算，什么时候应该分开结算?

1985年，塞勒教授在《营销科学》（*Marketing Science*）上进一步提出了“心理账户”中多个收益和损失账户的合并或分开结算的普遍规律:

1）如果是多个收益（multiple gains），那么应该把多个收益分开，而不是将它们合并。因为分开结算会使得人们觉得收益更多。

例如，你今天在地上捡到100元钱，过后不久又捡到100元钱，这会比一次捡到200元钱更让你开心。

2）如果是多个损失（multiple losses），那么应该把多个损失合并，而不是将它们分开。因为合并结算会使得人们觉得损失更少。

例如，你今天收到一张100元的停车罚单，过后不久又收到一张100元的停车罚单，这会比一次性收到200元的停车罚单更加让你不开心。

3）如果是大收益（big gain）伴随着小损失（small loss），那么应该把损失和收益的“心理账户”合并，而不是将它们分开。因为合并之后还是收益。

例如，你今天在地上捡到1 000元，但过后不久收到一张100元的停车罚单。与此相比，你今天捡到900元会让你更加开心。

4）如果是大损失（big loess）伴随着小收益（small gain），那么应该把损失和收益的“心理账户”分开结算，而不是将它们合并。因为分开有利于让人们感受到收益这个“一线生机”（Silver Lining），减弱人们购买时因为支付而感到的痛苦，从而让购买变得更容易接受。

例如，你今天丢了1 000元，但过后不久捡到100元。与此相比，你今天丢了900元会让你更加不开心。

掌握了这些规律之后，让我们一起来看看企业可以如何应用这些规律。

韩国餐厅的“小菜”

在美国新泽西州的斯普林菲尔德市，有一家非常不错的韩国烤肉馆。当地的韩国人都喜欢光顾这家店，但由此引起的不便是用餐的客人非常多，经常要排队等待就餐，而上菜也要等很久。尽管如此，我的几个韩国朋友还是乐此不疲，隔三岔五就要去那里吃顿饭，也许真的是家乡菜让人抵挡不住吧。

去得多了，我也觉得奇怪，新泽西的韩国餐馆有不少，为什么这家的生意总是格外红火？为什么人们非要挤破门槛来这里吃饭，而不去光顾隔壁几家在我看来也不错的韩国餐馆呢？终于有一次，我的一个韩国朋友的一句话为我提供了线索。

那次我们去吃午饭的时候已经是下午两点钟了，餐馆里人还是不少。坐下来之后，我问他：“每次吃饭都要等这么久，为什么不到别家餐馆去呢？”

他看着我迷惑不解的表情，哈哈大笑：“在这里等的时间并不长啊！”他指着桌上一碟一碟的“小菜”（side dish）告诉我：“这家饭店提供的小菜，是新泽西所有餐馆中最好的！他们每盘小菜都做得很精致美味，我每次吃他们的小菜都快吃饱了，而且，不用我提醒他们就会自动送更多份小菜上来。多实惠啊！”

我不禁哑然失笑，原来这家餐馆也运用了“心理账户”的原理，让顾客在花费时间等待、花钱吃饭的同时也得到一些好处，那就是各种免费的美味“小菜”。客人先吃上了免费的小菜，自然不会觉得等待时间长了。同时，这家餐馆还会经常为老主顾现场制作特色菜，免费奉上，我们就碰到过好几次。当服务生端来一盘热气腾腾的砂锅牛尾浓汤，说是特意为你免费准备的，这样的礼遇，怎能不培养顾客的忠诚和热情?

韩国店的“小菜”其实已不是什么秘密，去北京的韩国餐馆吃饭时，店家一样也会端上一盘盘的小菜。然而“小菜”的质量，是否美味，以及制作是否精心，却是考验一个餐馆生意好坏的细节所在。在北京的韩国餐馆吃饭，如果桌上的“小菜”吃完了，很多韩国餐厅并不会主动为你补充。所以，有一次当我在北京世贸天阶的一家韩国餐厅吃饭时，四盘“小菜”中的一盘“萝卜干”刚刚吃完，服务员就主动又补上一盘“萝卜干”，并微笑着说：“您最喜欢萝卜干啊？”那一刻，我的心里顿时暖洋洋的。



韩国餐厅的免费“小菜”，是其吸引顾客的“武器”之一。

“小菜”看似微不足道，却体现了韩国人对于人情世故的理解和领悟，它代表着一种推而广之的人情意识。这样的意识让一笔交易看起来不是那么冷冰冰，在一份原本平淡的关系中注入了一丝暖意。相比之下，很多在美国经营的中国餐馆显然还没有掌握这个道理，正因为如此，顾客最多也只能指望在饭后嚼上两口餐厅送来的幸运签饼干（fortune cookie）了。

最近几年在中国非常流行的“海底捞”火锅，其实也是运用了和韩国餐厅免费“小菜”相同的道理。当顾客在排队等待时，可以享受到免费的各种点心和饮料，甚至还可以享受免费的棋牌娱乐和按摩、美发、修甲、擦鞋等服务，顾客能不喜欢“海底捞”吗？难怪“海底捞”餐厅名声大振，成为北京寥寥无几可以24小时开业而且任何时候都顾客盈门的餐厅，并且其连锁店发展迅速，目前已经在全国拥有上百家餐

厅，员工近20 000人，其董事长张勇也从十几年前的一位路边麻辣烫摊主变成能够登上清华大学讲台进行演讲的优秀企业家。

除了韩国餐厅的“小菜”，“心理账户”在生活中还有很多类似的应用。比如在健身俱乐部办会员卡，买12个月赠送1个月，那随后附赠的1个月本质上说就是一种“小菜”。再比如在商场买衣服，如果在买一件大衣的同时送一条与之配套的围巾，也会让顾客觉得非常高兴。这些做法的共同之处，是同时启动顾客心里的“支出”和“收入”账户，使得原本让人感到痛苦的花钱行为变得容易接受。

电视购物广告成功的秘诀

有一句话叫做“没有卖不出的产品，只有不会卖产品的人”。每次我看到电视购物广告的时候，总会想起这句话。电视购物广告充斥着各种形式的推销，推销的产品从女士的祛斑霜、洗面奶，到降压仪、跑步机、手机……不一而足。电视购物广告大都播放时间较长，远没有15秒或30秒的电视广告紧凑吸引人，而其内容经常是同样信息的轮番重复，极易引起视觉和听觉疲劳。但是，这样缺乏生动和美感的广告，却能够实实在在地为企业解决问题——实现销售。从这个意义上说，它又是成功的。

那么，这种饱受诟病却又行之有效的推销形式，是如何在消费者身上发生作用的？电视购物广告之所以能够顺利把产品卖出去，它的成功“秘诀”又在哪里？

如果我们从“心理账户”的角度来解读电视购物广告，就会发现它把“心理账户”的理论发挥到了一个新的极致。电视购物广告并不是依赖低价来打动消费者，而是通过不断地向观众推出赠品，填补消费者心目中的“收益”账户。电视购物广告不是只送一两件东西，而是以一

种持续的方式，不断地“抛出”新礼物，从而不断强化消费者心目中对“收益”的感知。

比如，下面就是早些年一款国产手机的电视购物广告：

一款国产手机的电视购物广告

原价8 999元/台，打折到2 999元/台，并在此基础上，赠送：

1. 888元话费

2.价值5 888元的数码摄像机

3.价值2 680元的平板电脑

4.价值688元的手提公文包

5.价值2 588元的GPS导航仪

6.价值1 280元的DVD播放器

7.如果30分钟内打进电话，还有惊喜大礼包相送

由此可见，在电视购物广告里，这些“大礼”并不是一次性送出，而是一步步、戏剧化地展现在观众眼前。正当顾客以为已经看到了所有礼品，准备打电话订购时，主持人却不失时机地推出又一个赠品；正当你以为广告快要结束时，啊，还有大礼包相送！从顾客的角度来说，心里自然算了一笔账：在“支出”不变的情况下，“收入”随着赠品的数量而不断攀升了。实惠越多，观众也就越倾向于购买。可见，电视购物广告之所以能够说动顾客掏钱消费，在于它通过“心理账户”，增加了购物的愉悦感。

所以，如果你发现自己有一天盯着电视，被那些看似千篇一律、内容枯燥的电视购物广告所吸引住的时候，不用觉得奇怪，并不是只

有你才会被这样的广告讯息所吸引。电视购物广告会在消费者身上发生作用，正是因为它掌握并运用了“心理账户”的基本规律。

省钱，还是花钱

巴尔扎克曾写过一本小说叫《欧也妮·葛朗台》，小说的主人公是一个极度俭省的人，家里从来不买肉和菜，而是等着自己的佃户送上门，到了晚上舍不得点蜡烛，冬天里也不生火取暖，甚至连面包都要定额定量分配。

这样的故事在今天也有现实的版本。就在不久前，曾有美国电视台报道一位生活在纽约曼哈顿的女士，每个月只花15美元。她是如何做到这一点的呢？这位女士从来不买衣服，不在外面吃饭，连晚餐也经常是从高档超市扔掉的食品中拣来的，其节约的毅力可谓惊人。

然而，这样的节约，终究属于极端的情况。在现实生活中，我们会发现大多数人是没有办法“节俭到底”的。换言之，人们总是会选择在某些事情上节俭，而在其他的事情上大方。正如做父母的会自己省吃俭用，却给孩子报学费高昂的钢琴课和油画班。很多中国人平时节衣缩食，但到了请客吃饭的时候却从不寒酸。再比如刚刚开始工作的女孩子，宁可节省自己几个月的饭钱，也要用来买路易威登的手提包。在某一件事上节约，就不免在另一件事上慷慨。要想做到彻头彻尾的节省，真的很难。

如果用传统经济学的观点来衡量，就可以看到以上行为的不合理之处。因为无论是哪种花费，都是用相同的钱来支付。既然在一件事情上节约，在其他的事情上也不应该浪费。如果在省吃俭用的同时还在大把花钱，那么省吃俭用又有什么意义？

然而，这种看似非理性的现象也恰恰印证了“心理账户”的存在。如果人们在头脑中没有为各种花费设立不同的账户，他们的花钱态度就不会呈现如此大的差异了。

比如旅行消费。有一年，我去意大利出差，当地的朋友带我在米兰城区观光游览。时值临近圣诞假期，到处都很热闹。在米兰城区最著名的精品商店里，总能看到很多中国游客的身影。在离开意大利的时候，在罗马机场排队办理退税手续的人更是络绎不绝，而且几乎全是中国人。意大利的朋友很不理解：“你们中国人这么喜欢买东西吗？”他又说：“我们这里过圣诞节也没有这样买东西的。”

“在这里买的价格能比中国国内至少便宜三分之一呢。”我对他解释道。

确实，动辄几千欧元的皮包和时装，在意大利人看来也算是奢侈消费了，在中国消费者的眼中，却是“省钱消费”。这就是不同的“心理账户”带来的结果。

在意大利人和全世界都惊叹中国人购买奢侈品的大方时，另一方面，中国人却又非常节俭。例如，意大利人出国旅游，总希望住一流的饭店，吃最好的食物，这些在他们看来属于“度假消费”，是节省不了的钱。而中国游客在这一点上却相反，他们会在住宿和吃喝上节约开支。为了节约开支，他们经常会选择住小旅店，或者郊区的旅馆，吃简单而便宜的中餐，省下钱来在奢侈品店血拼。在意大利人看来，这的确是不可思议的。好不容易抽出时间来度假，为什么要把自己弄得这么劳累呢？

显然，对于中国游客和意大利游客来说，他们都有管理各项旅行开支的“心理账户”。但是，如何将开支分类，记入不同的账户，二者却有很大的差别。

这些看不见的、根植于我们心里的账目，是收入还是支出，是算作奢侈品消费，还是必需品消费，是节假日消费，还是平时的开销，都会对我们的消费决策产生奇妙的影响。

酒店的无线上网：免费还是收费

我平时经常出差，在办理入住的时候，会被告知不同酒店有不同的上网政策，有的酒店免费提供无线上网，有的酒店无线上网则要加收费用。

我注意到一个特点：在房价相对较低的酒店，上网通常是免费的；而在那些房价较高的酒店，特别是一些五星级的豪华酒店，上网经常还会单独收费。刚才说到的我最近一次在意大利出差，住在米兰一家著名的五星级饭店，在办理入住的时候，服务生告诉我，如果使用笔记本在房间上网，每天需要多付27欧元。如果使用手机上网，则需要多付9欧元。如果使用多部设备上网，则需要按设备数量加倍收费。

这听起来的确很不合理：你已经支付了高额的房价了，却还要为上网这样的普遍服务支付更多的费用。更何况上网设备对酒店来说属于固定投入，多一个客人使用并不会增加酒店的费用。

既然如此，为什么那么多的酒店还是会选择单独收费？这是一种偶然吗？在这种做法的背后，是否也有消费者行为学的规律在提供支持？

如果从“心理账户”的角度来考虑，这个问题就容易理解了。一般来说，入住豪华酒店，在人们心里属于享乐消费或者商务消费。人们对于享乐消费的管控是比较松的，这就好比在法国餐馆吃一顿烛光晚

餐，你不太可能会介意一杯香槟有多贵。你在心理上已经为这笔花费做好了准备。而如果是商务消费（单位可以报销），那就更不在乎费用了。

而如果入住的是经济型酒店，这在人们心里属于实用消费。人们对于实用消费的管控则都比较紧，一旦超出一定标准就不愿意消费了。所以对于经济型酒店来说，如果对无线上网实行单独收费，则更容易引起客人的不满。

于是，就出现了以上有趣而矛盾的现象：豪华酒店让你支付更高的价钱，到头来却对各种服务都要单独收费（比如早餐、上网、打印）；经济型酒店给你提供优惠的价格，又把很多服务都包括在内，但却不会因为它的慷慨而得到回报（无法收取额外的费用）。归根结底，这还是“心理账户”在发生作用。

结语

人们经常认为金钱是无所不能的交换媒介，但“心理账户”的存在却说明，在我们心里金钱并不是一个绝对的概念，每一笔钱都是不一样的。“心理账户”的存在，让每一笔金钱具备了特定的意义，而“心理账户”的变化，则决定了每一笔金钱将会如何流转。

“心理账户”对于企业有怎样的启示呢？虽然说追逐账面上的利润（金钱）很重要，但更重要的是看到存在于利润背后的、消费者心中那笔隐形的账。我们要鼓励每一位企业的经营者，去细致入微地研究消费者心里的这本账。因为只有深入理解并掌握好这本账，企业才能找到自身持续盈利和进步的源泉。

第八章
交易效用：网购为什么疯狂

“双11购物节”、积分奖励、充话费送手机……你是否因为这些优惠机制和营销手段而疯狂购物过？关于中国经济，很多人常说，消费在“出口、投资和消费”这三驾马车中所占比例太低。然而，光棍节购物盛宴和网络购物的飞速发展，却让我们看到了消费增长的希望，这一现象的背后，是“交易效用”的力量。

光棍节的疯狂网购

这几年，中国人很自豪的一件事是创造了一个新的节日：光棍节。11月11日被称为光棍节，源于这一天日期里有四个阿拉伯数字“1”，形似四根光光的棍子，而光棍在中文里有单身的意思，所以11月11日便被单身一族们戏称为光棍节。

光棍节的起源有多种说法，广为认可的一种说法是它起源于1993年南京大学一个学生宿舍里进行“卧谈”的4个男生的一句玩笑话“11月11日就叫光棍节吧！”

然而，最近这几年，光棍节却与网络购物“联姻”，变身热火朝天的网购狂欢节，估计这是当年戏称11月11日为光棍节的4个男生无论如何也想不到的。

数据显示，2015年11月11日，这一天，天猫和淘宝，分别卖出了912亿元和317亿元的商品，加起来一共实现销售额1 229亿元，是2015

年全国最大的百货商店北京SKP（原新光天地）全年销售额78亿元的近20倍！这一天，天猫和淘宝一共产生包裹数6.8亿个，而支付宝的支付峰值达到了每秒8.59万笔！

不仅是11月11日光棍节这一天，网络购物现在已经成为越来越多人每日不可或缺的网上活动。前一阵，和一位刚刚博士毕业的商学院女教师讨论研究，她告诉我她对消费者的网络购物行为特别感兴趣，因为她自己就有亲身体会。她几乎每天都会在淘宝上看一看，经常看到不错且便宜的服饰等就忍不住手痒而出手购买，每次下单和收到包裹的时候都特别兴奋。但是，她有点不好意思地告诉我，她对网络购物似乎有点上瘾了，几乎每天都要花个把小时在淘宝上，想起来挺浪费时间。

事实上，我亦有类似的经历。我在美国读博士的时候，有一段时间里也相当着迷于购买打折或者是特价的东西，特别是在互联网上寻找各种特价优惠（good deal）。美国的零售企业经常有各种促销活动，包括常见的特价（special）、优惠券（coupon）、折扣（discount）、回邮折让（mail-in rebate）等。而更令人心动的是一些互联网零售企业的价格错误（price mistake）。这些优惠信息通常在一些第三方的特价优惠（deal）论坛上由第一个发现的用户登出来，其他成千上万的用户一看到就会立刻行动。所以，如果你看到有特别好的优惠，你必须马上行动，因为好deal很快就会断货（Out-of-Stock，经常被网友简称OOS），或者被商家发现自己的价格错误后主动结束。

美国的“血拼”黑色星期五

美国企业打折最厉害的日子莫过于每年感恩节（11月的第4个星期四）后的“血拼”黑色星期五了。这个黑色星期五可不是西方基督教里

不吉利的“黑色星期五”（耶稣基督死在星期五，而13是不吉利的数字。两者的结合令人相信当天会发生不幸的事情。所以，不管哪个月的13日又恰逢星期五都叫“黑色星期五”），而是指感恩节之后的第一天。这一天通常被认为标志着美国消费者圣诞采购季节的正式开始，是每年零售业圣诞采购季节销售业绩的晴雨表，也是一年中各个商家最看重最繁忙的日子。

关于黑色星期五这一叫法的起源，较普遍的一种看法是，由于这一天是感恩节后开业的第一天，同时人们通常由此开始圣诞季节大采购，很多商店都会顾客盈门，从而有大额进账。而传统上企业用不同颜色的墨水来记账，红色表示亏损即赤字，黑色表示盈利。所以把这个星期五叫做黑色星期五，用以表示这一天期待会有盈利。

在黑色星期五这天，美国绝大多数商店都会清晨五六点钟就开门，有的甚至提早到凌晨12点。商家更会提前在感恩节几天前的报纸上刊登广告，发放优惠券，用商品大幅降价等措施来吸引顾客。很多消费者把这一天看作准备圣诞礼物或买到便宜货的黄金时刻，由于降价商品数量有限，很多热门商店（如沃尔玛、百思买）门前在前一天晚上就会排起长队。而商店开门的一刻也偶尔会由于过于拥挤争抢而酿成踩踏事件。因此，这个黑色星期五也就自然而然被消费者们称为“血拼”黑色星期五了。

我第一次去体会“血拼”黑色星期五的时候，去的是著名的办公用品连锁店史泰博（Staples）。早上5:30，当我比史泰博通知的开门时间6:00提前半个小时到达其门口时，发现已有近百人在排队，而且不少人居然是提前一个晚上就来排队的！显然我第一次“血拼”没有什么经验。而我排队之后，后面也陆续有人来接着排队，这又让我的感觉开始迅速变好（这显然也是非理性的，后面有多少人和我根本无关）。排队的人虽多，队伍还是很有秩序，很多人还带上了小马扎，显然非常有经验。

6点钟，商店大门一开，顾客如潮水般涌了进去。我当时并没有特别具体的购买清单，但是海报上有一些“免费”的商品很吸引我。例如，有一款爱普生（Epson）喷墨打印机价格是30美元，减去零售店回邮折让15美元，再减去爱普生制造商回邮折让15美元，这不就是免费吗？不过，回邮折让需要等大约1个月左右才能收到。史泰博的员工告诉我需要回家填写回邮折让表格，并将商品条形码和收据复印后一起寄给商家或者制造商的回邮折让处理中心，之后就可以在大约一个月后收到回邮折让的支票。

虽然这台爱普生喷墨打印机对我来说并不太需要，但是“免费”对于我来说太有诱惑力了。于是，我很兴奋地买回了一台“免费”的喷墨打印机。

为什么美国零售商喜欢使用回邮折让（Mail-in Rebate），有时甚至会把价格不菲的商品“免费”给消费者呢？很显然，这是为了吸引消费者去商店消费。还有什么能比“免费”更吸引人气呢？当消费者买了便宜或者甚至“免费”的某个商品后，往往顺便还会购买商店里琳琅满目的其他商品，从而提高整体销售额。

此外，美国零售商喜欢使用回邮折让还有一个重要原因，消费者在购物时受回邮折让影响很大，即他们心中计算的商品最终价格是售价减去回邮折让，但是很多消费者最后却因为偷懒或者遗忘而没有将回邮折让表格寄回给企业。据统计，大约有40%的美国消费者最后没有将回邮折让表格寄回给企业。因此，这部分没有被消费者拿回去的折让还留在企业，从而大大降低了企业的促销成本，提高了利润率。

除了电器或者办公用品零售商外，美国的其他零售商也同样非常善于利用大幅度打折甚至“免费”促销来吸引顾客。例如，超市为了鼓励顾客经常惠顾，会每周在其网站上或者当地报纸上登广告，将一些特价优惠等信息提前告诉消费者。商家也经常会在社区发放购物宣传单，上面印有大量优惠券，或者利用其网站向消费者提供电子优惠

券，消费者可以自行打印。有的优惠券甚至向顾客免费提供某些商品。当然，商家这么做并不傻。这些优惠券上往往有一定的限定条件，例如其他商品的购买必须达到一定额度。这样的促销就可以鼓励消费者购买其他商品，从而提高商家总体的销售额。

美国零售商对促销的频繁利用使得很多美国消费者购物时喜欢优惠，而互联网的发达又使得很多大幅度打折甚至“免费”的促销信息在一些著名的特价优惠网站或者论坛上被用户登出来。在美国一段时间后，我也形成了喜欢找优惠的习惯，每天都上网看这些著名的特价优惠网站或者论坛，遇到有类似免费或者特价的合适优惠时，就立刻购物，特别是很多可以在网络上直接购买的。那时候，几乎每周我都收到不少包裹。每次购物和收到包裹时，都非常开心。

然而，慢慢的我也发现，自己浪费了很多钱在并不需要的东西上，当然也浪费了许多时间。博士毕业之后，我在美国纽约的一所大学任教，工作开始繁忙，我渐渐的没有空看各种特价优惠网站了。再过几年之后，我回国工作，要搬家的时候，发现家里居然还有几台根本没开箱过的打印机，好在大多数都是我当时便宜甚至“免费”购买的，所以送人时也不心疼。

有了这番经历，我现在对网络购物早已不再“感冒”。不过，当我听到那位刚刚博士毕业的商学院女教师告诉我她对网络购物上瘾时，仍然不由得笑了。网络购物，正是因为其经常提供特别大的优惠，而吸引了大量的消费者。

交易效用：为什么消费者会疯狂购物

即使不是网络购物，在生活中我们大多数人也都有过类似的因为打折而购物的经历。想想你家的衣柜或者鞋柜里，是不是有很多没有

穿过的衣服或者鞋子？是不是有不少是因为它们价格特别优惠而购买？而当时买它们的时候，你是不是也是充满兴奋，而很少考虑事实上你可能根本不需要它们?

1985年，芝加哥大学的理查德·塞勒教授提出了著名的“交易效用”（Transaction Utility）理论，用以解释生活中很多人因为优惠而购物的现象。“交易效用”理论提出，消费者购买一件商品时，会同时获得两种效用：获得效用（Acquisition Utility）和交易效用（Transaction Utility）。其中，获得效用取决于该商品对消费者的价值以及消费者购买它所付出的价格，而交易效用则取决于消费者购买该商品所付出的价格与该商品的参考价格（Reference Price）之间的差别，即与参考价格相比，该交易是否获得了优惠。

我在清华大学为企业高层讲授“交易效用”理论时，经常在现场做这样的一个实验。首先，我问他们：“你在考虑买一只计算器。你发现某个牌子的计算器在你家附近的商场里价格是100元，而同样牌子同样型号的计算器在离家步行15分钟的商场里价格是50元。你会步行15分钟去节约50元吗？”结果，全班大多数学员都举起了手。

接下来，我又问他们：“你在考虑买一件皮衣。你发现某个牌子的皮衣在你家附近的商场里价格是3 000元，而同样牌子同样款式的皮衣在离家15分钟的商场里价格是2 950元。你会步行15分钟去节约50元吗？”结果，同样是这些学员，这时候大多数人都没有举手。

为什么买一只100元钱的计算器时大多数人都愿意花15分钟的努力去节约50元钱？而同样是节约50元钱，买一款3 000元的皮衣时却不愿意花15分钟的努力？这种看起来非理性的现象，违背了传统经济学的原理（因为在上述两种情况下，都是15分钟时间与50元钱的交换），但是，“交易效用”理论就可以很好地解释它。

在上述的2个问题中，虽然人们节约的钱都是50元，但是同样的50元钱带给人们的交易效用却非常不同。对于交易效用，人们通常考虑的是商品价格与参考价格之间的差价占参考价格的百分比。所以，对于一只100元钱的计算器，节约50元相当于节约了50%；而对于一款3 000元钱的皮衣，节约50元却只相当于节约了1.67%。因此，大多数人在买一只100元钱的计算器时都愿意为了节约50元钱而走路15分钟去更远的商店，但是，却几乎没有人在买一款3 000元的皮衣时愿意为了节约50元钱而去更远的商店。

打折为什么受欢迎

理解了这一点，就不难明白打折等促销为什么能够有那么大的影响。很多情况下，打折等促销带来的交易效用是刺激消费者购买的主要原因之一。因此，在很多人的衣柜或者鞋柜里，都有不少因为打折而买但却几乎很少穿过的衣服或者鞋子。对于很多女性购物爱好者来说，她们并不缺衣服或者鞋子，但是打折这种交易效用给她们带来的购物快乐却无法抵挡。因此，大多数商家进行降价促销时，都宣传“打折”，例如“全场3~6折”，因为这正是令消费者最开心的。

这一点看起来很简单，然而，有些政策制定者却不太明白它。例如，中国民航局在过去的15年里至少出台过若干次“机票禁折令”，然而每次都无果而终。2009年初，中国民航局旗下的中航信曾做出一个荒谬的规定，宣布对中航信机票销售系统进行调整，今后出售的机票将不再显示具体折扣，而只显示具体价格。殊不知这样对航空公司并没有什么好处，但是同样促销后的价格对消费者来说却降低了交易效用，因为他们不自己进行计算的话就无法知道该机票是打了几折。结果，该规定很快又再次无果而终。

正因为打折带来的交易效用对消费者非常有吸引力，有些零售商会用虚假打折的手段来吸引消费者。这些商家通常门口都挂着“最后1天，全场5折”“拆迁大甩卖，全场1折起”之类的标志以吸引顾客。事实上，如果你经常走过该商店，就会发现那个牌子几乎天天挂着。这些商家只是人为将商品的原价调高，同时加上折扣，这样不但有较大的折扣可以吸引消费者，而且较高的原价还可以给消费者商品质量较高的感觉。当然，这种虚假的打折在我国和很多国家是违法的。所以，消费者一定要精明一些，不然，这些虚假打折的信息就可能骗了你。

泰山十八盘的矿泉水

打折等促销优惠所带来的交易效用给消费者很大的购物乐趣，但是也经常让消费者过量购买很多他们可能并不需要的东西。不过，也有相反的情况。当商品的价格高于参考价格时，交易效用就变成小于零，这种负交易效用可能会让消费者舍不得购买他们其实很需要的东西。

几年前，那时我的膝盖还未受伤，有一次我和家人去泰山旅游。泰山125元的门票并不便宜，不过泰山的雄伟也确实名不虚传。登泰山而小天下，特别是在玉皇顶上感受天地人风云雨时，我不由感叹人在历史和自然面前的短暂和渺小。然而，在攀登十八盘时，烈日当空，我气喘吁吁，又渴又累。看到边上的小摊卖矿泉水，于是我就过去想买些水。虽然也明白旅游区的矿泉水会贵一些，但没想到小摊主人狮子大开口，一瓶超市里1~2元的普通矿泉水在这里居然要价10元！想到这个价格和平常相比实在太贵了，于是我忍住口渴，继续登山。

为什么我愿意花125元买泰山门票，却不愿意在十八盘花10元钱买瓶矿泉水，即使当时我又渴又累？这其实就可以用“交易效用”理论来解释。125元的泰山门票虽然不便宜，但是国内现在这些著名景点都是

如此高价（例如：黄山的门票是230元，曲阜“孔庙、孔府、孔林”三孔的门票是150元，平遥古城的门票是130元，等等），所以，花125元买泰山门票心里并没有负的交易效用。

相反，一瓶1~2元的普通矿泉水，在十八盘却要卖10元，这个高价给了我很大的负交易效用，所以不愿意买，即使当时我又渴又累，非常需要水。由此可见，由于商品价格高于参考价格而造成的负交易效用会阻碍消费者购买商品，即使该商品对于消费者来说非常需要。

虽然一瓶矿泉水卖10元确实远高于参考价格，是参考价格的好几倍，但是如果按照多花的钱的绝对值而非相对倍数来计算，其实也就是多花几元钱，就可以让消费者得到非常需要的水而不必忍受口渴之苦。而今天几元钱对大多数人来说，完全可以不用太在乎。由此可见，正如本章中我在清华大学对高层经理学员们做的实验一样，大多数人心里的交易效用都是按照相对倍数或者百分比来计算的。而这种按照相对倍数或者百分比计算的方式，常常不是理性的。

新车装饰为什么经常被忽悠

如上所述，按照相对百分比来计算往往可能导致人们非理性的购物行为。还记得你买第一辆新车时的经历吗？很多人买第一辆新车时，都容易被车行的销售人员“忽悠”而买了较贵的汽车保险、导航、音响、娱乐系统，以及地胶等汽车装饰。事后，很多人都发现同样的汽车保险、导航、音响、娱乐系统等在别的地方买会便宜得多。

甚至，有些汽车装饰不仅没用，还是花钱买罪受（例如，打地胶的胶水基本上都是甲醛，而甲醛是一种致命的污染物）。也许，为了自己的健康，车行免费替你的新车打地胶都应该拒绝。那么，为什么

大多数人买新车时都会无法拒绝车行的诱惑，而多花不少冤枉钱买了贵的或者不必要的汽车装饰配件呢?

事实上，之所以人们买新车时容易被车行的销售人员“忽悠”而买了较贵或者不必要的汽车配件或装饰，就是因为人们喜欢按照相对百分比进行计算。与一辆新车的价格（一般的车也要10万元或者20万元）相比，汽车配件或者装饰的价格（一般就几千元）显得非常低，不过多花5%左右的钱而已。再怎么说，这都是新车，你要对它爱惜一些是吧?于是，花几千元买些配件或者做个装饰对你来说，便显得微不足道了。

而如果是平时，花几千元买些配件或者做个装饰，你就会理性和慎重得多，因为，几千元对你来说，当然是一笔不小的开销。

积分计划：离奖励还有多远

人们喜欢按照相对百分比进行计算的这种倾向非常普遍。2006年，我和我原来在哥伦比亚大学的导师冉·凯维兹（Ran Kivetz）教授以及我的师弟芝加哥大学的欧列格·乌敏斯基教授教授（Oleg Uminsky）一起在《营销研究学报》发表了一篇论文。在这篇论文里，我们发现在企业常用的常客积分有奖项目（Frequency Program，Reward Program，或者Loyalty Program）中，消费者对于自己离奖励还有多远是按照百分比进行计算的，而且，企业可以积极利用这一点以提高消费者对积分有奖项目的兴趣。

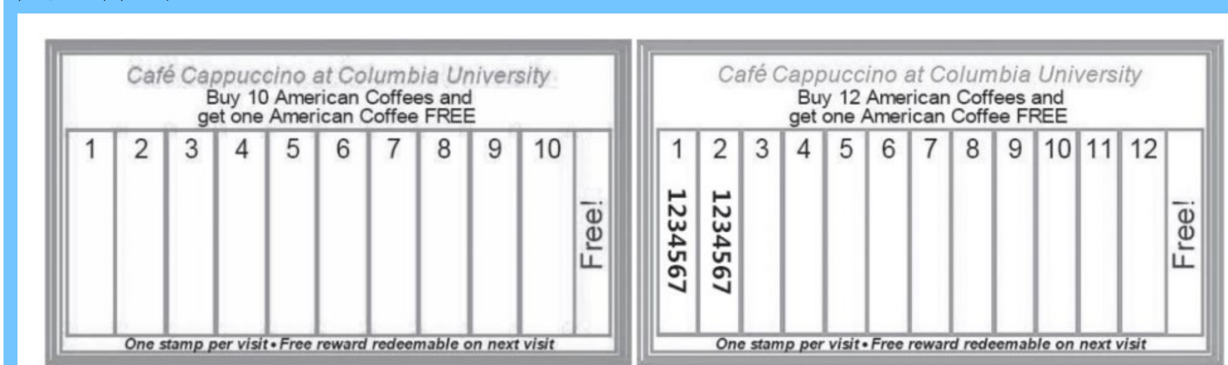
当时，正好哥伦比亚大学校园里的一家咖啡厅找我们咨询如何提高顾客忠诚度，因为著名的星巴克咖啡已经在校门口开店，让这家咖啡厅面临巨大的竞争压力。我们建议这家咖啡厅可以利用常客积分有奖项目来吸引顾客。在这个项目中，每个顾客都可以获得免费的积分

卡，每购买一杯咖啡，顾客的积分卡上就可以获得一个印记。当顾客积满10个印记时，他们就可以免费兑换一杯咖啡或者任何一种早餐面点，即这个积分有奖项目是“买十送一”。

几个月之后，咖啡厅老板很高兴地跟我们说，他发现顾客的忠诚度和满意度都明显提高，同时销售额也有显著的上升。

当时，我们还做了一个实验，以测试顾客对于离兑奖要求积分还有多远的相对感知是否会影响顾客的购买行为。除了上述的“买十送一”的积分卡，我们还设计了一种不同的积分卡。在这种积分卡上，当顾客积满12个印记时，就可以免费兑换一杯咖啡或者任何一种早餐面点，即这个积分有奖项目看起来是“买十二送一”。

不过，在这种“买十二送一”的积分卡上，一开始就有2个印记免费送给顾客。因此，顾客也只需再积10个印记即可获得奖励。所以，这两种不同的卡只是表面上看起来不一样，但实质上对顾客和咖啡厅都是一样的。



我为哥伦比亚大学咖啡厅设计的“买十送一”积分卡和“买十二送一”积分卡。

实验是这样开始的：我们让咖啡厅的员工随机对顾客发放两种不同积分卡中的一种，并记录下发卡的日期。每次顾客购买咖啡时都可以获得一个不同的印记。而每一天咖啡厅给出的印记都是不同的。因此，根据顾客积分卡上的印记，我们可以知道顾客购买每一杯咖啡的

日期。等顾客积满10个或者12个印记来兑换奖品时，则将积分卡收回，并记录下兑奖的日期。

一个月之后，这两种不同的积分卡基本上都收回了。于是我们进行了一下数据分析。结果发现，持有“买十送一”积分卡的顾客平均花15天才完成购买10杯咖啡，而持有“买十二送一”但是上面有两个免费印记的积分卡的顾客平均花10天就完成购买10杯咖啡。因此，尽管两种卡对顾客和企业都是相同的，但是“买十二送一”且上面有两个免费印记的积分卡使得顾客更频繁地光顾咖啡厅以及更早完成奖励所要求的购买次数。

为什么会这样？因为在“买十送一”积分卡中，顾客一开始的积分印记是零，因此他们离兑奖所要求的积分印记才完成了0%=0/10。相反，在“买十二送一”且上面有两个免费印记的积分卡中，顾客一开始的积分印记是2个，因此他们离兑奖所要求的积分印记已经完成了17%=2/12。虽然在两种不同的积分卡中，顾客一开始离兑奖所要求的积分印记都还需要10个，但正是这种相对距离上的不同感知，导致了顾客的不同行为。

企业如何制定好的定价策略

在激烈的市场竞争中，企业的定价决策往往可以决定其产品或者服务的畅销程度。而要制定一个好的定价策略，企业必须深入了解消费者的心理。有些在数学上或者经济学上看来没有任何差异的不同定价策略，却可以给消费者带来完全不同的心理感受，从而也为企业带来完全不同的销售业绩。

统合定价

有一年冬天，我和清华营销系的同事们一起去北京郊区昌平小汤山的一个五星级温泉酒店泡温泉。我们每个人掏了200元买了一张温泉票进去。刚开始还觉得水太热，很快的，适应水温之后，就觉得冬天泡温泉确实是一种享受。

然而，在温泉里泡了一段时间之后，我和很多同事都开始觉得口渴。这时正好有服务生过来问我们要不要饮料。我们一看饮料单，好家伙，比外面要贵很多，一瓶超市里2元的普通矿泉水在这里居然要价20元，整整是外面的10倍！其他的饮料就更贵了。这不是“宰客”吗?于是，我和我的同事们都决定不买水或者任何饮料。

当时，时间正好也接近中午了。于是我们不久就离开了五星级温泉酒店，去附近的农家乐餐厅吃饭。农家乐餐厅里的饭菜味道还真不错，而且价格还特别实惠。当我们喝着农家乐餐厅里5元一罐的可口可乐时，都觉得我们刚才没在五星级温泉酒店里买水或饮料太对了！

在后来的几年里，我们系的同事每逢冬天还喜欢一起去泡温泉，但我们不再去那家五星级温泉酒店了，不是因为它的温泉不好，而是因为它那高昂的饮料价格。这家五星级温泉酒店可能万万没想到，把顾客赶跑的，居然是那并不太重要的饮料高价格！

如果这家五星级温泉酒店的定价策略稍微改变一下，例如，把温泉门票价格提高到220元，然后对每位顾客免费赠送一瓶矿泉水，顾客的感觉是否会有所不同？从数学、经济学、会计学、金融学等学科的角度来说，二者没有任何区别。难道不是吗?

200元的温泉门票+20元的矿泉水=220元的温泉门票+免费的矿泉水。

但是，从消费者心理学的角度出发，你是否已经感觉到了不同?

对于大多数消费者来说，220元的温泉门票与200元的温泉门票差别并不大，因为二者价格只是相差10%。北京周边的温泉门票价格大多数都在200元左右，因此，花220元买张温泉门票对消费者来说仍然是可以接受的正常价格，心里没有什么负的交易效用；而且，免费赠送的矿泉水还会让消费者感觉非常好。相反，如果温泉票仍然卖200元，而矿泉水卖20元，与矿泉水2元左右的参考价格相比，这样10倍的高价给了消费者非常大的负交易效用，所以消费者会拒绝购买，甚至会因为饮料的高价而以后不再去这家五星级温泉酒店泡温泉。

类似的例子，在各行各业中非常之多。例如，酒店的房费与早餐，大多数消费者喜欢看到的是二者统合在一起的价格（例如，“598元一晚的四星级酒店，含一份早餐”），而非分离定价（例如，“518元一晚的四星级酒店，以及80元一份的早餐”）。

类似的，酒店的房费与上网费，大多数消费者喜欢看到的是二者统合在一起的价格（例如，“988元一晚的五星级酒店，含免费宽带上网”），而非分离定价（例如，“888元一晚的五星级酒店，以及100元一天的宽带上网”）。如果消费者发现酒店里的早餐或者宽带上网需要单独付费，而且价格远远高于其心里的参考价格，他们心里就会受到负交易效用的“煎熬”，甚至决定以后不再去这些酒店住。

包月定价

与统合定价类似的是，很多服务业企业经常采取包月定价来吸引消费者，特别是电信业、健身馆等。美国的移动运营商就经常推出“无限分钟”的计划来吸引顾客。例如，美国最大的移动运营商之一AT&T公司针对个人用户推出了如下三种计划：

A计划：价格39.99美元/月，含任意时间拨打450分钟，以及周末和晚上5 000分钟。

B计划：价格59.99美元/月，含任意时间拨打900分钟，以及周末和晚上无限分钟。

C计划：价格69.99美元/月，含任意时间拨打无限分钟。

考虑到C计划仅比B计划多10美元/月，因此有大量消费者受到“任意时间拨打无限分钟”的吸引，纷纷选择了C计划。然而，事实上，对于很多选择该计划的消费者来说，他们每个月根本都用不完900分钟，B计划所包含的分钟数已经太多。

年票定价

有一年夏天，我带孩子去北京工人体育馆的富国海底世界玩。在售票处，我发现门票价格不菲，每张票的价格是110元。正在考虑时，我发现也有年票发售，而年票价格仅仅是380元，才是普通票的3倍多。于是我决定购买年票，因为这样我一年只要来4次就赚了。领到写有我姓名的临时年票之后，工作人员告诉我，下次来玩时要带上临时年票、本人身份证和照片，来换取正式年票。于是，我痛快地玩了大半天，感觉似乎这次没花门票钱，因为我想，以后这一年里，我随时都可以来！

然而，在此之后的一年里，我发现我高估了自己再去海底世界玩的可能性。大半年过去了，我都没有再去一次，因为毕竟去过了，觉得再去一次也没什么新鲜感。而且海底世界所处的工体附近又正好是北京闹市中心，交通堵，停车不方便。最后，直到年票过期，我居然都没有再去过一次，连正式年票都没有去换。不是我忘记了，而是觉得单单为了把年票钱赚回来而再去一次海底世界，也许并不值得。

每日定价

与年票定价相反，当一个产品或者服务的总价太高，企业可以将其除以时间，从而得到比总价低得多的每日价格，以降低消费者的感知价格和负面交易效用。例如，对于晚报公司来说，“只需5毛钱，每天报纸送到家”，显然就会比“180元一年”显得有吸引力得多，从而提高消费者的订报率。又如，对于儿童医疗保险公司来说，“每天不到一杯星巴克咖啡的钱，给自己的孩子买一个健康保障”，显然也比“6 000元一年”显得有吸引力得多，从而提高消费者购买该儿童医疗保险计划的可能性。

豪华汽车公司也深谙此道。对很多人来说，豪华车不菲的价格总是让消费者感觉它离自己很遥远。为了让消费者觉得豪华车的价格并不是那么高，很多豪华车公司也推出了分离定价。例如，奥迪公司对其新近推出的奥迪A1，就曾用“日供低至99元”的广告来吸引顾客。类似的，凯迪拉克公司对其大型豪华轿车XTS，也曾用“日供仅需20元起”的广告来吸引顾客。想想看，每天20元起，你就可以拥有作为美国总统官方座驾的凯迪拉克豪华汽车，你会不会动心?

定价策略对联通iPhone手机销量的影响

2009年10月，中国联通正式作为苹果公司在中国大陆的唯一合作伙伴，首家引进销售苹果iPhone 3GS智能手机。这也是苹果iPhone系列手机第一次以行货身份进入中国。为了吸引高端用户，特别是将中国移动的高端客户吸引过来，中国联通花了大量的预算进行宣传和推广。在北京，几乎是一夜之间，所有的公共汽车站的广告都换成了中国联通推广苹果iPhone 3GS智能手机的广告“闻名，不如见面”。在公共汽车车身、机场、电视等其他媒体上，中国联通推广苹果iPhone 3GS智能手机的广告也是铺天盖地。

然而，尽管中国联通对苹果iPhone 3GS智能手机进行了大量的广告推广，中国联通的iPhone 3GS手机刚推出时却只有5 000人左右预约，根本达不到苹果iPhone 3GS手机在美国市场一推出就有几十万人预约的火爆销售程度。在此后的半年多时间里，联通版的iPhone 3GS手机销量始终平平。

是中国人不喜欢苹果iPhone 3GS手机吗？当然不是。事实上，问题出在中国联通对iPhone 3GS智能手机的高定价上。当时，联通版的16G苹果iPhone 3GS裸机价高达5 880元人民币，远远高于水货苹果手机大约5 000元左右的价格；而联通版苹果iPhone 3GS手机的质量却比水货苹果手机差，因为当时联通版的行货iPhone 3GS智能手机没有WiFi无线上网功能（因此联通版iPhone 3GS被全国网友们戏称为“阉割版的iPhone手机”）。

结果可想而知：中国联通花大价钱对苹果手机进行市场教育和推广，结果消费者却大都选择购买水货苹果手机，而不是购买联通版苹果手机。据中国联通内部人士透露，到2010年4月底，虽然中国联通辛辛苦苦推广了大半年时间，中国联通的苹果iPhone 3GS智能手机销量却不足30万部。要知道，2009年10月，中国联通可是和苹果公司签订了销售200万部iPhone 3GS的协议，大量的库存积压了中国联通巨额的资金。

体会到定价策略的重要性后，中国联通终于吸取了教训。2010年9月份，中国联通再次和苹果公司合作，开始引进销售最新的苹果iPhone 4智能手机。这一次，中国联通在定价策略上学聪明了：如果顾客选择286元/月的套餐，只要顾客预存5 880元，就可以0元购机，而预存的5 880元将作为通信服务费分24个月返回给顾客。

试想，如果中国联通换一种定价策略，将iPhone 4手机定价为5 880元，然后24个月的通信服务费免费，效果会相同吗?

从数学、经济学、会计学、金融学等学科的角度来说，二者没有任何区别。难道不是吗？数学上，我们都知道下面的等式是成立的：

0元（手机）+ 5 880元（通信服务费）= 5 880元（手机）+ 0元（通信服务费）

但是，从消费者心理学的角度出发，你是否又一次感觉到了不同？

当然不同。对于一部价值5 880元的苹果iPhone 4手机，如果消费者可以零元购机，那么消费者获得的交易效用将非常大，因此对消费者将具有极大的吸引力！相反，如果是通信服务费免费，由于消费者对每个月的通信服务费没有明确的参考价格，消费者感知到的交易效用将小得多，从而对消费者的吸引力也小得多。

此外，“零”元购机的定价策略还符合了中国的特殊国情！在中国，手机是商务沟通的最主要工具，因此通信服务费通常可以由单位报销，而购买手机的费用则不能报销。因此，当中国联通的定价策略是“零”元购机（手机免费）时，消费者预存5 880元时得到的发票是“通信服务费”，这对很多单位的财务制度来说是可以报销的。而如果中国联通的定价策略是5 880元购机（通信服务费免费）时，消费者预存5 880元时得到的发票将是“手机”，这对大多数单位的财务制度来说都是无法报销的。

你或许会说，你的单位无法一次性报销5 880元“通信服务费”。不用担心！中国联通给消费者提供了第二个方案，即每个月给顾客开245元的“通信服务费”发票，可以连续开24个月。这下子，单位报销它的难度大大减小了吧？

正是依靠“零”元购机的定价策略，2010年9月，在中国联通开始销售苹果iPhone 4智能手机三天之内，中国联通就卖出去了近30万部手机，超过了之前2009年10月到2010年4月半年多时间里iPhone 3GS的总销量。

此后，联通版iPhone 4手机持续畅销了近一年时间，在很多城市，消费者需要预约购买联通版iPhone 4手机，而且预约后需要等待1~2个月。而如果将“零元购机”的定价策略改为数学上或者经济学上看起来没有差异的“零通信服务费”，恐怕中国联通到今天还要为消化库存而烦恼。正是从与苹果iPhone 4手机的这次成功合作开始，中国联通的3G用户数开始迅速增长，在3G用户方面成功挑战了中国移动的霸主地位。

结语

关于中国经济，很多人经常抱怨消费在“出口、投资和消费”这三驾马车中所占的比例太低。然而，光棍节的购物盛宴和网络购物的飞速发展，却让我们看见了消费增长的希望。

其实，并不是中国消费者不愿意消费，而是政府税率太高以及大多数商家平时价格太高，而抑制了消费。要不然，为什么有那么多中国消费者跑到国外去疯狂购物带回国内？深圳的消费者甚至不辞辛劳到香港去采购日常用品？为什么很多大商场门可罗雀，但单单一个“双11”购物节，天猫和淘宝的交易额却能超过1 200亿元，产生的包裹超过6.8亿个？

事实上，很多在中国制造的产品，在国内的价格却都比国外贵。看来，政府如果能够降低税率，如果商家们如果能够学习天猫和淘宝等电商企业的定价策略，那么中国消费者也不会那么紧紧捂住荷包，

他们也会开始享受自己的购物天堂。那一天，如果到来，将是消费者、商家和政府的三赢！

第九章
锚定效应：好的起点是成功的一半

当货架上出现“每人限购5件”的标注时，你是否会在不知不觉间增加自己购买物品的数量？这是商家在利用“锚定效应”的心理暗示作用增加商品销量。加大包装的薯条，远低于商场标价的网购价格，更加整洁明亮的超市环境……生活中的“锚定点”几乎无处不在，它们一旦被固定下来，便会深入而又长远地影响我们的生活。

赢家的诅咒 (The Winner’s Curse)

你是否参加过艺术品拍卖?

如果没有，你也一定看过这样的情景：明亮宽敞的拍卖大厅里，竞拍者分排入座，在主持人将拍卖品亮相、报出底价后，竞拍的游戏宣告开始：竞拍者轮流举起手里的小牌子，报价一浪高过一浪，最后，出价最高的买家获胜。然而在这个时候，获胜者的出价大都已经远远超过了拍卖品的实际价格，买家虽然在名义上赢了，却要为这一场胜利付出不合比例的代价，或者说，是要做一笔亏本的买卖。经济学上把这一现象，叫做“赢家的诅咒”（the winner’s curse）。



著名的苏富比拍卖现场：能在拍卖中获胜似乎是一件好事，但“赢家的诅咒”也经常会伴随着拍卖过程而产生。

最早注意到“赢家的诅咒”这一现象的，是美国大西洋富田公司（Atlantic Richfield Company）的三名工程师。“赢家的诅咒”这一名词出现于20世纪70年代，最初是用来描述石油钻探业内的一种普遍现象：某公司拍卖赢下某块油田的钻探权，实际上却没有挣到钱。

这是因为，要准确估计某一块油田里的石油含量是件很困难的事。所以在参加拍卖之前，石油公司都要先征询专家的意见。不同公司的专家给出的报价会有高有低，比如A公司的专家给出的报价是800万，B公司是2 000万，而C公司是3 000万。于是在拍卖当中，各公司的出价都会接近于各自的专家报价：A公司可能出价900万，B公司可能出价1 700万，而C公司可能出价2 500万。

按照拍卖的逻辑，最后在拍卖中获胜的那家公司，很可能就是那家专家报价最高的公司（C公司），它也就成了这块地的“赢家”。那么“赢家的诅咒”在哪里呢？它存在于两个方面：（1）拍得油田的实际价值低于公司的竞拍价格，于是公司会亏钱；（2）拍得油田的实际价值虽高于竞拍价格，却低于拍卖前专家的报价，公司则会感到失望。但无论面对其中的哪一种情况，毫无疑问，“赢家”都不会高兴，所谓“赢家的诅咒”也就名副其实。

是不是还存在第三种情况，那就是拍得地块的实际价值不仅高于竞拍价格，也高于拍卖前专家的报价呢？这样岂不是皆大欢喜？

这种情况当然可能出现，但却很少。让我们设想一下，在走进拍卖会之前，拍卖人应该对两个价钱做到心中有数：一是他对拍卖品实际价值的预估，二是他为了赢得拍卖所打算付出的价格。在拍卖的过程中，因为面对着多个竞争者，为了赢得竞拍，他就不得不一再提高报价。当其他的买家都认为拍卖价已经超出了他们对拍卖品价值的估计时，他们就会选择退出拍卖，而剩下那个出最高价的买家。

换句话说，当大多数人都认为拍卖的价格已经超出物品的实际价值时，有多少可能性这位出最高价的买家是正确的？这种可能性已经微乎其微了。所以，最后赢家虽然得到了拍卖品，他也很有可能因为付出的成交价远超出他的心理预期而感到不高兴。

这样的心情，也许真的需要一个人当一次赢家之后才能体会，但是“赢家的诅咒”却揭示了日常生活中一个常见的问题：当一件物品的价值不为人所知时，为了给出一个报价，人们就需要依赖某一个基准的价格（anchor price）。人们心中的基准价越高，就越有可能报出更高的竞拍价。这会不断推高竞拍的价格，经过一轮一轮的价格调整，最后获胜的，很有可能就是那个“基准价”定得最高、也是最有可能高估拍卖品价值的买家。在这里，我们可以看到人们心目中的“基准价”的高低对拍卖结果的影响，在消费者心理学和行为经济学上，人们把它叫做“锚定效应”（The Anchoring Effect）。

人们心目中的基准价从哪里来呢？在上面石油公司拍卖的例子里，基准价就是专家给出的报价。在一般的拍卖中，如果参加拍卖的人事先对拍卖品缺乏了解，没有做好心理预估，那么他的基准价很可能就是拍卖行给他的估价，也就是拍卖品目录上标注的参考价。

很多拍卖行都会鼓励竞拍者事先阅读它们的目录，因为它们知道如果让自己设定的参考价成为买家们的“基准价”，拍卖品就更有可能卖出高价。当然，定得过高的参考价会让买家望而却步，给拍卖行带来损失，这种情况在拍卖中也时有发生。因此，拍卖就成了一场聪明的博弈游戏：一方面，竞拍人要了解拍卖品的特点，尽可能做出准确的估价；另一方面，拍卖行则需要了解竞拍人的心理，制订出合理而又有利可图的“参考价”，让标的顺利售出。

“锚定效应”与第一印象

“锚定效应”对人们的影响，其实并不只在基准价格上，它可以影响我们对很多事物的判断。事实上，所谓的“锚”，就是我们对事物的第一印象。毫无疑问，第一印象对人们的判断和决策影响非常大。

1974年，斯坦福大学的心理学家阿莫斯·特维斯基教授和普林斯顿大学的心理学家丹尼尔·卡尼曼教授最早研究了“锚定效应”这一现象，并将研究结果发表在知名的《科学》杂志上。在一个实验中，他们请一组中学生在5秒钟内估算出下列升序连乘算术题的答案：

$$1\times2\times3\times4\times5\times6\times7\times8 = ?$$

你不妨也在5秒钟内估算一下，无需太精确，你的答案是多少？

实验结果表明，这组中学生估算值的中位数是512。

而真正的答案是多少？当你用计算器算一下，你会发现，答案是惊人的40 320，是中学生估算值中位数的近百倍。

你刚才的估算答案呢？是不是也远低于40 320？

如果是的话，你也不用伤心，大多数人都和你一样，会低估上面这道题的答案。

事实上，这就是“锚定效应”导致的结果。由于上面这道升序连乘算术题的前几个数很小，我们心里对最后的答案就容易估计过低。

在特维斯基教授和卡尼曼教授的实验中，他们还请了另外一组中学生在5秒钟内估算出下列降序连乘算术题的答案：

8×7×6×5×4×3×2×1 = ？

学过小学数学的人都应该知道，这两道题的结果应该是完全相同的。

实验结果表明，另外一组中学生估算值的中位数是2 250，也远低于正确的答案40 320。由此可见，即使把大的数字放在前面，人们还是容易受到“锚定效应”的影响。

你还可以发现，另外一组中学生的估算值2 250虽然仍然远低于正确的答案40 320，但是比起第一组中学生的估算值512，却要好很多。这是由于另外一组中学生估算的降序连乘算术题的前几个数字比第一组中学生估算的升序连乘算术题的前几个数字大，因此，另外一组中学生受到“锚定效应”的影响稍弱。

由此可见，“锚定效应”带来的结果是，人们对事物的判断过分依赖第一印象。而即使我们都知道依赖第一印象并不科学和准确，我们还是无法摆脱第一印象的影响。

“锚定效应”与价格估计

当人们并不清楚一件东西的价格时，对它的价格的估计是很主观的。为了说明这一点，杜克大学的丹·艾瑞里教授（Dan Ariely）和他的合作者们设计了这样一个实验：他们选择了价格在10美元到100美元之间的四件商品：

电脑配件

葡萄酒

巧克力

书

然后，他们让MBA学生写下自己社会安全号的最后两位数（相当于我们的身份证号码的最后两位数），并问他们，是否愿意以这两位数的价格购买以上这四件商品。在了解了学生们的购买意向后，他们又让学生给这四件商品定价（也就是他们认为这四种商品分别值多少钱）。

实验结果表明，面对同样的商品，社会安全号后两位数偏低的学生给出的定价要明显低于社会安全号后两位数偏高的学生。比如一瓶1998年的法国波尔多葡萄酒，社会安全号（后两位）分布偏低20％的学生给它的平均定价是8.64美元，而偏高20％的学生给出的平均定价是27.91美元。

这说明当人们并不清楚一瓶葡萄酒的价钱的时候，一个随机的数字（社会安全号后两位数）就可以影响人们对商品的估价，而它与葡萄酒的实际价格之间并没有任何关系。在这个实验里，一个随机选择的两位数充当了“基准价”的角色，直接影响着我们对眼前商品价格的估计，这就是“锚定效应”在发挥作用。

秀水街的衬衫

北京有一个著名的秀水街，卖的是国际品牌的仿制品，价格却只有正品的1/10甚至更低。因为有专卖店的价格做对比，秀水街的价格就显得很便宜，所以吸引了很多中国和外国的消费者。有一次我陪一个朋友去买衬衫，本以为会很便宜，谁知老板一开口就是500元。

“什么？这也太贵了吧！”

“那你们出个价，你们觉得多少合适啊？”对方反问道。

经过一番讨价还价，我们最后以70元买下了这件衬衫。试想如果老板一开始的报价不是500元而是100元，最后成交价是不是还会更低一些呢？也许是50元，甚至40元？

这位老板可能并不了解“锚定效应”的理论，但他的做法却聪明地利用了“锚定效应”的规律。他知道高开价对自己有利。在交易当中，双方讨价还价都要依据一个基准，在这个基准不确定的情况下，老板的开价就成为讨价还价的基准。开价越高，成交价相应也就越高。即使我们并不认同500元的价格，认为它太高了，在还价的时候，我们还是比照着500元来还价，还出的价格也就偏高了。

有什么办法可以避免对方高开价的不利局面呢？那就是用一个新的“锚定点”来代替前面的“锚定点”。比如我们可以说：“我上次就在这儿买了一件，才35元。”这样说的意图，是要让对方把35元而不是500元作为讨价还价的起点。对方多半会说：“没有这个价”，或者“你也太能砍了吧，按这个价卖我就赔了。”从这以后，双方就会围绕35元来讨价还价，原先的500元就被抛在一边了。作为买家的一方越是主动地谈论低端的价格（35元），它就越有可能成为新的“锚定点”。

虽然第一个报价经常会影响最后的成交价，但在谈判的过程中，第一个报价的“锚定作用”并不是决定性的。擅长谈判的人会利用各种机会引入新的“锚定点”，从而改变谈判的结构。在谈判中，谁第一个报价，与双方掌握的信息多少和自信程度有关。在大多数的交易当中，因为卖家掌握的信息要比买家多得多，所以作为买家的消费者大都不愿意主动出价，这就把消费者放在了一个不利的位置上。但是，卖家的优势并不是绝对的。消费者完全可以在了解卖家的报价之后，通过引入新的“锚定点”而后发制人，让谈判的方向更有利于自己。因此，谈判并不意味着一定要争着第一个报价，而是看谁有能力让自己的价格成为讨价还价的“锚定点”。

婆罗浮屠佛塔

“锚定效应”的力量如此强大，以致即使你深入了解了它，仍然还是会犯错误。为什么这么说呢？以我自己为例，我经常在清华大学的课堂上为学生讲授“锚定效应”以及如何克服“锚定效应”对我们的影响。2010年的时候，我去印尼出差，顺便参观了位于印尼的世界七大奇迹之一的婆罗浮屠佛塔。婆罗浮屠佛塔的意思是“山顶的佛塔”，建于公元八世纪左右，与中国的长城、印度的泰姬陵、柬埔寨的吴哥窟并称为古代东方四大奇迹。

在去往景点的一路上有个中年妇女小贩向我兜售婆罗浮屠佛塔的纪念品：“先生，买个纪念品回去吧。火山灰制作的，一个才20美元。”

和大多数旅游景点的纪念品一样，我知道这个报价水分很大，所以并不理会她，自顾自地向山顶攀登。

没想到这个中年小贩居然一路上跟了上来，继续说：“请买个佛塔回去吧，本来是20美元一个的，我给您便宜些，一个15美元，怎么样？”

我笑着对他摇摇头。我可是了解“锚定效应”的！

看到我意志坚定，她也继续跟着我走，并且几乎是用恳求的语气说：“今天天很晚了，我背着这么多佛塔纪念品很累，想早点收摊回家。给您成本价，一个5美元，您就买下吧。”

从20美元到5美元！我想，这个价钱应该没有什么水分了吧。看着她充满真诚和恳求的眼光，于是我买下了这5美元的佛塔。同时，我心里也庆幸着，总算我没有轻易上当，才能最后买到物美价廉的好东西。

大约一个小时之后，我参观完了婆罗浮屠佛塔。当我走出景区的时候，发现景区门口还有很多人在卖相同的佛塔。看到我走出来，他们纷纷向我吆喝：“先生，要佛塔吗？5美元3个！”

5美元3个？看来，我还是买贵了！当时，我差点都想把手里5美元买的那个佛塔扔掉。虽然我很清楚“锚定效应”的作用，但却还是在它的影响下做出了错误的判断。

淘宝的“锚定效应”

现在人们都喜欢在网上买东西，因为网上价格更优惠。相比较北京各大商场里的商品来说，淘宝上同样商品的价钱只有其1/2或者1/3，甚至更低。然而光有价格优势是不够的，更重要的是如何把这种价格优势传递出去，这方面淘宝做得很聪明，它发明了“淘宝价”。

消费者可以很清楚地看到“淘宝价”和“市场价”的差别：一款LG的时尚音乐手机，市场价是2 000元，“淘宝价”是1 600元；一双安踏女式跑鞋市场价249元，“淘宝价”是149元；一套景德镇骨瓷餐具市场价1 200元，“淘宝价”是418元。

正是因为有“市场价”的存在，才让“淘宝价”显得那样诱人。如果淘宝在标示价格时只列出当前商品的售价，消费者的购买欲望还会那样强烈吗？“淘宝价”的意义，就在于它要利用“市场价”的“锚定效应”，当人们用市场价作为基准价来衡量的时候，“淘宝价”就成了价廉而实惠的代名词，淘宝也就成了人们心目中购物省钱的好地方。

假如说你以前没有在淘宝买过东西，而是习惯于在商场和专卖店购物，那么你的价格“基准”就是商场和专卖店的价格。有一天，某个朋友对你说，淘宝上东西很便宜，你应该去看一看。当你面对淘宝上低50％甚至70％的价钱时，你发现自己原先认同的价格体系发生了翻天覆地的变化：你再也不愿意花300元在百货商店买一件棉质衬衫，因为在淘宝上它只要40元！你也不会再花600块钱在家具城买一块地毯，因为在淘宝上260元就能买到！渐渐地你发现什么都可以在淘宝上买到，从家具，到厨卫用品，甚至房屋和汽车。随着你的网购经验越来越丰富，你也逐渐地从原先的不知网购为何物，变成了一个网购达人。

当淘宝逐渐成为你新的购物习惯时，你再去看商场购物，就会觉得商场的价格无论如何也不能接受了。正如我周围的一些朋友告诉我的，她们再也不去商场购物了。她们已经适应了在网上比较各种商品的价格，适应了不再需要导购人员的介绍和推荐，适应了足不出户、等待快递送货上门的自在和方便。当“淘宝价”成为人们购物价格的新基准时，它引入的不只是价格上的变化，还深刻改变了我们的购物习惯、方式，以及对价格高低的认识。

淘宝用价格来“锚定”消费者，但这种“锚定”所带来的变化却远不限于价格本身。在淘宝商城曾经推出的一个电视广告当中，商场里灯火通明却空无一人，自动扶梯安静地运行着，上面空无一人，只有一只孤零零的高跟鞋，四下里寂静无声。在广告的末尾，淘宝告诉大家，“没人上街，不一定没人逛街”。这则广告正是通过这样一种夸张的方式，道出了淘宝对消费者和实体店铺的真正影响。

由于网上的东西经常比实体店的便宜，消费者都被吸引到网上去买东西了，实体店的生意自然就会变得清淡。事实上，近年来电子商务对实体店铺生意的分流，已经成为实体零售商面临的最大挑战。

然而，就在电子商务以其价格优势而一路突飞猛进时，却同样面临着一个零售行业的日渐突出的普遍问题，那就是在电子商务的价格重新“锚定”之后，人们的购物习惯、购物行为模式会发生一系列的连锁变化，而这些变化本身则是单向而影响深远的。如果我们把购物仅仅理解为钱与物的交换，追求最低价格的交易，那么电子商务的形式无疑是最佳的。可生活经验告诉我们，购物的内容并不止如此。除了完成交易之外，购物还满足着人们的情感和心理需求。用一句有点自相矛盾的话来说，人们买东西不只是为了买东西，而是在寻找乐趣。

在西单大悦城的商场里，你只需要稍稍走上一圈，就会看到年轻的女孩结伴而行，一边吃着零食，一边浏览店里陈列服饰的最新款式。对她们来说，这是了解时下流行趋势和放松自我的一种方式。我们还可以看到父母带着孩子逛街，他们为彼此挑选衣服，再去购物中心里自己钟爱的餐馆就餐，这是家庭生活中的乐趣，是家庭成员沟通和融洽感情的一种手段。我们还经常可以看到恋爱中的情侣，男孩子陪女朋友逛商场，是诚挚爱意的最直接表达。商场还是儿童嬉戏的场所，在公共活动空间越来越不足的大城市，商场已经成了孩子们最方便的游乐园。购物满足着感情、心理上的多重要求，绝不只是钱与物的交换那般简单。

可是，当我们把这些都简化为键盘和鼠标的敲击时，购物的趣味也就跟着变淡了。所以，淘宝虽然方便人们买到更便宜的东西，却把娱乐、社交和休闲这些功能从购物活动中剥离了出来，这其实为实体店铺提供了差异化竞争的机会。实体店铺要增加自己的竞争力，就应该多在满足价格之外的需求方面下功夫，如改善环境，改良服务和购物体验，寻找除了低价之外、可以吸引和“锚定”消费者的手段。

塔吉特与沃尔玛的竞争

1962年5月1日，在美国明尼苏达州的玫瑰镇，一家名叫塔吉特（Target）的连锁日用品商店开业了。塔吉特连锁店把店址选在了明尼苏达的一个典型的中产阶级社区。这里人口稠密，商业发达。四周居民大多是白领工作者，受过良好的教育，喜欢舒适的购物环境，也更愿意为了优质的产品多付钱。凭借着其优秀的市场定位，塔吉特连锁在开业的第一年内就迅速扩展到了四家。

也就在其后的两个月，一个名叫山姆·沃尔顿（Sam Walton）的人在美国南部阿肯色州的罗杰斯镇开设了另一家连锁日用品商店，按照自己的名字，他将这家商店命名为沃尔玛（Wal-Mart）。和塔吉特相比，沃尔玛所在的罗杰斯镇的居民收入要偏低一些，这是由美国南方经济相对落后的整体环境决定的。罗杰斯镇的人口密度也要低很多，只有明尼苏达州玫瑰镇的四分之一。尽管如此，沃尔玛仍然没有放慢扩张的脚步，在其后的五年间，沃尔玛在阿肯色州一共开设了24家分店，年营业额迅速攀升到1 270万美元。

当时的人们并不知道，这两个貌不惊人的区域性连锁店竟然会成长为美国日用品零售行业中两股最大的力量，直到今天，沃尔玛和塔吉特仍然稳稳占据着美国日用品零售市场第一和第二的席位。也许，从一开始就存在的差别决定了两家连锁店的不同经营策略。沃尔玛所

在的阿肯色州人均收入较低，强调自己的价格优势就成了沃尔玛一贯的竞争策略。而塔吉特所在的明尼苏达州则相对富裕，商业发展得比较成熟，因此建立绝对的价格优势对于塔吉特来说并不是必需。

如果说，沃尔玛是用低价来“锚定”顾客的，那么塔吉特就需要寻找在价格之外能够“锚定”顾客的手段。在沃尔玛不断扩张的攻势下，塔吉特清楚地意识到自己不可能取得像沃尔玛那样的规模优势。于是，塔吉特为自己寻找到了一条“锚定”顾客的新道路，那就是：提供优质的设计师产品。

和沃尔玛相比，塔吉特有一个长处，那就是它善于发掘拣选优秀的设计师品牌，并与它们共同开发适合大众消费者的产品。“买得起的设计师品牌”是塔吉特的宣传口号。通过塔吉特庞大的零售终端，设计师品牌可以提高自己在主流市场的影响力和知名度，进一步增加销量。而塔吉特则可以通过与设计师品牌合作，来提升自己在顾客心目中的“优质”形象。

莫西摩（Mossimo）是一家总部位于美国加州的年轻人服饰品牌，由意大利人莫西摩·吉亚努里（Mossimo Giannulli）在1986年创立。莫西摩最早起源于青少年沙滩泳装，阳光、青春和随意的性感成了这个品牌的主要风格。和很多服饰品牌一样，莫西摩在成立之后经历了一段顺风顺水的快速发展时期，用创始人吉亚努里的话来说，公司的生意就好像是“一路踩着滑板快速前进。”莫西摩的产品线也从原来的泳装、T恤、衬衫、牛仔裤迅速扩张为包含西服、针织衫、成衣定制在内的多个品类。

然而在急速的市场扩张之后，问题出现了。从1997年开始，莫西摩便开始经历销售量的显著下滑。由于之前的快速增长，品牌的风格和定位不如以前那样清晰明确，企业的管理上也出现了混乱。在这些因素的综合影响下，莫西摩开始丢失市场份额，利润率下滑。对于创

始人吉亚努里来说，这似乎预示着十年的好日子到尽头了——直到他找到了出路：与塔吉特零售店联姻。

在品牌创始人吉亚努里看来，塔吉特几乎具备莫西摩所需要的合作伙伴的所有特质：塔吉特分布在美国全国的1 000多家门店为莫西摩解决了销售渠道的问题；它的中高端消费人群也减轻了莫西摩在定价上的压力。

同时，塔吉特还具备精确而敏捷的生产加工能力，在与塔吉特的合作中，莫西摩除了提供设计和品牌形象之外，其他的生产加工运输环节都由塔吉特来负责。这意味着在带动销量的同时，塔吉特还可以为莫西摩节省管理成本。经过三年的筹备之后，2000年年初，一系列名为“莫西摩为塔吉特定制”（Mossimo for Target）的产品就开始在塔吉特的服装单元上架销售。

通过塔吉特庞大的零售终端，莫西摩实现了在全美1 700多家店铺中的大规模销售。同时，通过与莫西摩的合作，塔吉特也将个性、审美和趣味引入了一个被普遍认为是平淡无奇的品类——超市服装。

在超市里出售的服装通常质量一般，款式平平，更没有什么特色时尚可言。但是在引入了著名设计师的手笔之后，塔吉特就彻底改变了人们对于超市服装的认识。以超市的价位，就可以买到设计师品牌的衣服，这对于所有的顾客来说都是一个新的“锚定”。事实上，当人们逐渐习惯于用超市的价格去买设计师品牌的产品之后，他们还会愿意花同样多的钱去其他超市购买“非品牌设计师”的产品吗?

除了与知名设计师品牌合作之外，塔吉特的购物环境也明显优于沃尔玛。塔吉特的店铺总是光线明亮，商品码放整齐简洁，地面打扫得干干净净，各色商品标价清楚。众所周知，大部分商店都会充分利用其店面空间来摆放产品，增加销量。但塔吉特却反其道而行之，它

要求管理人员在布置货架时，必须保证货架之间12英尺（约为3.66米）的距离，保证顾客有足够的空间选择货物和通行。

塔吉特的想法很明确：购物环境舒适了，顾客自然就更愿意放慢脚步，延长购物和逗留在商店里的时间。而购物的时间越长，顾客们也就越可能买下更多的东西。用塔吉特当时的首席执行官鲍勃·乌尔里奇（Bob Ulrich）的话来说，塔吉特就是要用经营百货商场的哲学来经营超市，他认为这是塔吉特能够打败对手、吸引顾客的根本之处。

在塔吉特的重新“锚定”下，人们的购物习惯也在悄然发生着变化。在逐渐适应了塔吉特的设计师品牌和舒适的购物环境之后，再回到沃尔玛去买东西就变得不那么愉快了，甚至，对有些人来说，变成了一种痛苦。

我的一位韩国朋友，曾经是沃尔玛的忠实顾客。后来，这家沃尔玛的对面开了一家塔吉特，她碰巧去买过几次东西之后，便叮嘱我再也不要去沃尔玛买东西了。我至今仍记得她的忿忿不平：“（沃尔玛）为了省电，总是舍不得开灯，我每次去买东西回来经常累得眼睛疼。他们的走道上总是堆着些横七竖八的箱子，衣服架子落得满地都是。最让人受不了的是，他们的衣服经常被人踩得都是鞋印。你说，谁还喜欢在这样的地方买东西呢？”

有趣的是，在她没有去过塔吉特之前，似乎从来没对沃尔玛有什么不满。然而在她去过塔吉特几次之后，沃尔玛就变成了一个无法忍受的地方。

根据统计，在塔吉特消费的购物者，家庭平均年收入在5万美元左右，而在沃尔玛，顾客的家庭平均年收入只有3万美元。显然，塔吉特的消费人群收入水平要高于沃尔玛。在塔吉特的停车场里，可以经常看到开奔驰、陆虎或者捷豹前来购物的顾客，而这些顾客通常不会去沃尔玛买东西。难怪美国著名的主持人欧普拉·温弗瑞（Oprah

Winfrey）曾经打趣地把塔吉特读成［ta:’je］（法语发音），塔吉特在人们心目中的时尚优雅可见一斑。它的平价设计师品牌、堪比百货公司的购物环境，以及洋溢着活力的品牌形象，让塔吉特成了美国炙手可热的零售巨头。

从塔吉特与沃尔玛的较量可以看到，“锚定”并不只局限于价格。当我们能够立体、全面地解读购物活动的时候，就会发现更多“锚定”顾客的方式和手段。比如北京的当代商城，它在大多数商场都不提供无理由退换货的情况下，主动推出这一服务，让顾客在消费之后得到更多保障。这种做法同样也会产生“锚定”的作用：当顾客逐渐习惯了当代商城的无理由退换服务时，其他商场不接受退换的做法就变得让人无法接受了。由此可见，“锚定效应”并不只限于价格层面，从根本上说，人们对于购物体验、产品质量，乃至售后服务的预期，都可以被重新“锚定”。

单位报价与多个报价

在日常买东西的时候，商家也可以利用“锚定效应”来影响消费者的购买决策。比如，商家在标价的时候报出的不是单价，而是以多个商品为单位的报价（“5元3斤”“10元4个”）。按照“锚定效应”的规律，这样的报价方式可以提高消费者购买商品的数量。美国伊利诺伊大学香槟山分校（UIUC）的布莱恩·万塞克教授（Brian Wansink）等人曾专门以此为题，在一家大型连锁超市做了跟踪调查，他们在86家连锁超市中放置了两种不同的标价牌：

原　价：99 美分

优惠价：75 美分

原　价：99 美分

优惠价：2 个 1.5 美元

结果怎样呢？布莱恩教授和他的研究团队发现，用“多个单位”标价的超市比按照单个数量标价的超市，销售额要提高32％。这给经营者们带来了启示：只需要在标价时提供一个购买数量的小小暗示，就可以将销量推高30％。这样做的意义在于，消费者购买的商品数量越多，他们购买其他竞争品牌的机会就越小。同时，购买数量又和忠诚度联系在一起。消费者购买某一品牌的数量越多，就越容易养成持续购买这个品牌的习惯。

除了改变报价方式，卖家也可以通过其他方法来“锚定”消费者的购物数量。比如设置消费上限：在货架上标明“每人限购5件”，消费者也许本来只打算买一件，但在看到购物上限的要求之后，“锚定效应”会让他们不知不觉地增加购买的数量。美国有一个著名食品生产商叫做康宝（Campbell’s），以生产肉汤、意面番茄酱和鸡汤面罐头闻名。布莱恩教授就用康宝汤罐头为例做了一个实验，他发现，在三种不同的情况下，消费者购买的数量有很大变化：

在没有购物上限的时候，每个顾客平均购买3.3瓶罐头；

在购物上限为4个时，每个顾客平均购买3.5瓶罐头；

在购物上限为12个时，每个顾客平均购买7.0瓶罐头。

在这个例子里，产品的质量和价格都没有发生变化，仅仅是出售时表达方式的变化，就带来了销量的翻倍，“锚定效应”的心理暗示作用由此可见一斑。

由于消费者在购物时，对购物的数量大多没有明显的偏好，往往是临时决定买多少，一个小小的提示就可以影响他们的购买决定。比如卖巧克力，可以提醒消费者："为了避免肥胖，巧克力的摄入量每周不宜超过12块。"也许大多数消费者原来只打算买一两块，在看到这样的信息后，却打算买五六块了。研究已经证实，这种"锚定"手段对销量的拉动作用，并不亚于打折。

要是我们能把思路再放得开阔些，就会发现利用"锚定效应"增加销量的方法远不止于此。中国文化里对数字向来都颇为讲究，比如提示顾客"好事成双"，原本只打算买一个的顾客就很容易买两个了。要是还嫌不够多，还有"六六大顺""八面呈祥""十全十美"……即使消费者最后没有买10个，也多半会选择6个、8个这样的吉利数。我们可能小看了这些简单的数字作用，如果运用得当，这样的"锚定"会带来销量的明显变化。

从电影院到麦当劳

上世纪的60年代，商人大卫·沃勒斯坦（David Wallerstein）在美国的中西部地区经营着一家连锁电影院。在经营电影院期间，沃勒斯坦的主要目标就是增加电影院的爆米花和可乐的销量。沃勒斯坦尝试了一些办法，比如通过改善爆米花的口味，在可乐里加冰块来提高它们对消费者的吸引力，他还推出了午场优惠以及买一送一等促销活动。可是在努力了一段时间之后，电影院的爆米花和可乐的销量依然没有起色。

有一天晚上，沃勒斯坦忽然想到了一个办法：为什么不把装爆米花的盒子加大呢？这个想法在电影院试行之后，爆米花的销量突飞猛进了，由此带来的还有可乐销量的大幅增长。沃勒斯坦找到了食品营销的一条捷径：把它们的体积加大。

到了20世纪70年代，沃勒斯坦进入了麦当劳的董事会。当时的麦当劳正面临着同样的困扰：怎样提高薯条和可乐这些利润率最丰厚的产品的销售呢？沃勒斯坦在电影院工作的丰富经验在这里派上了用场，他向麦当劳的老板、美国商界的传奇人物瑞·克罗克（Ray Kroc）提出了一条建议：把薯条和可乐的体积做大。

“这有什么用吗？”克罗克对这个建议表示怀疑：“要是人们想吃得多一些，可以再买一份啊？”

“可是谁会愿意买两份呢？没有谁希望在别人面前看起来贪吃。”沃勒斯坦解释说。

瑞·克罗克最终采纳了这个建议。于是，从20世纪八九十年代起，麦当劳开始有意识地加大薯条和可乐的体积。麦当劳原先的小号可乐是8盎司（相当于230毫升），而今天的小号可乐已经达到了16盎司（460毫升），大号可乐则达到了32盎司（920毫升）。

麦当劳的“加大”策略究竟带来了什么？沃勒斯坦和克罗克可能都没有想到，在麦当劳销售收入和利润大幅增加的同时，“加大”策略带来了一个普遍而又难于控制的社会问题，那就是肥胖的激增。根据美国国家卫生研究院（National Institute of Health）发布的数据，从20世纪80年代开始的10年，是美国人体重上升最快的时期。

和以前相比，人们吃得明显更多了。这并不是他们的身体“忽然”需要更多的食物，而是他们对食物摄入量的标准被重新“锚定”了。而当他们的饮食习惯被“锚定”在新的标准上之后，生活中的其他事物也随之发生了变化。

今天，美国超市里卖的单份食品的分量（重量、体积）是过去的1.5倍；十几年前的家庭烹饪书里足够8个人吃的分量，现在只够4个人吃了。另一个典型的例子是美国人早餐爱吃的硬面包圈（bagel），今

天，一个硬面包圈的热量已经从20年前的140卡路里增加到了360卡路里。这意味着，如果一个人还是习惯每天早上吃掉一个硬面包圈的话，多出来的热量就只能留在他的肚皮上了。

食品分量的“加大”，使得肥胖如同传染病一般在美国蔓延。据称，每年在美国征兵入伍时，约有40％的年轻女性和25％的年轻男性因为体重超标而失去资格。

此外，在过去的十年间，商场门口的旋转门的宽度增加了20％，服装制造商不得不生产更多加大号码的衣服，汽车制造商则不断打出“车内空间更大”的广告。根据统计，为了承担美国人日益增加的重量，美国的航空公司每年都要多付7.5亿美元的燃油费。面对越来越多的肥胖患者，医院必须额外花钱购买特制的轮椅和手术台。

一个旨在卖出更多薯条和可乐的营销手段，竟然让人们的生活方式和饮食习惯发生了根本性的变化，甚至引发了更严重的社会问题（如肥胖），“锚定效应”的力量的确不可小觑。

“锚定”通常发生在不知不觉当中，但它的影响却持久而长远。对于我们来说，了解“锚定效应”可以让我们去留意这些变化，并根据自身的情况作出调整。也许，我们并不需要买超市里那款正在促销的“超大号”包装的旺旺仙贝，常规的包装对我们来说就足够了；也许，我们并不需要在星巴克点一份超大杯的咖啡，中杯对我们来说就足够了；也许，我们可以在麦当劳收银员问我们薯条“要加大吗？”的时候说不——谁说只能由别人来“锚定”我们的生活呢？

结语

我喜欢“锚定”这个比喻。它暗示着一艘船必须在锚的作用下，才能够停靠在岸边不至于漂走。如果这艘船代表着我们的行为习惯或者生活方式，这意味着我们在大多数时候将很难看见锚的存在。它们以一种隐蔽的方式，存在于我们的生活里：从我们喝水的杯子大小，到尺子的计量单位，到货币之间的兑换汇率，规划我们生活的“锚定点”几乎无处不在。这些“锚定点”一旦被固定下来，便会深入而又长远地影响我们的生活。

同时，“锚定”又从来不是一成不变的。当我们用新的“锚定点”取代旧的“锚定点”时，我们的生活和决策行为便会随之发生一系列细微的调整和变化，这些细微的调整会在更长的时间里不断积累，从而引发更本质性的变革（如麦当劳的“加大”策略）。从这个意义上说，我们的生活又是充满了各种未知因素的，至少，它不像表面上看起来的那样风平浪静。变化其实无处不在。从现在开始，让我们用心去发现隐蔽在生活中的一个又一个“锚定点”吧，它会帮助我们更冷静地观察自己和这个世界正在经历的变化。

第十章
过度自信：不仅仅是吹牛

没有理由让任何人在家里拥有一台计算机？电视机不会有任何市场？……为什么很多著名人士曾经信心满满做出的预测，在今天看来却非常荒谬？过度自信。充满信心、渴望成功的意念固然好，但我们始终需要做好准备：如果事情没有向预期的方向发展，我们应可以拿出合适的备选方案来应对不利局面。

预言和预测：没有最囧，只有更囧

2012年，也许是人类历史上最应该被记住的一年。因为，这一年，玛雅人“世界末日”的预言并没有发生。

说到预言或者预测，我们就会发现，很多著名人士或者企业的预测，根本无法经过事实的验证。

我们不妨先来看看国外一些著名人士和机构曾经做出的预测：

所有可以发明的东西都已经被发明了。

——Charles Duell，美国专利局局长，1899年

（如果这句话是真的，我们今天会有飞机、电脑、手机、互联网等吗？）

这个世界上大约需要5台计算机就够了。

——Thomas Watson，IBM总裁，1943年

没有理由让任何人在家里拥有一台计算机。

——Kenneth Olsen，“小型机之父”，
DEC计算机公司总裁，1977年

（这两位计算机先驱无论如何想不到今天很多人家里都有不止一台计算机。）

电视机不会有任何市场。有谁愿意每天晚上盯着一个盒子看?

——Darryl Zanuck，20世纪福克斯制片公司，1946年

（大多数人每天晚上都看的是什么？电视。全世界最大众化的娱乐方式。）

快递这个主意听起来有点意思，但是分数只能得C，因为它根本不可行。

——耶鲁大学教授对大三学生Fred Smith的
一个课程作业的评价，1965年

（这个作业的想法后来变成了Fred Smith创立的全球闻名的联邦快递公司。）

日本车想在美国占有一席之地？做梦！

——《商业周刊》，1968年

（2008年，日本车在美国市场已经逼得多个美国汽车企业破产重组，而且日本丰田已经取代了美国通用成为全球最大的汽车企业。）

类似的，国内很多著名人士或机构也经常喜欢做出各种预测，但是不幸的是，这些预测往往并没有根据，很多最后也都无法实现。以大众最关心的房地产市场和股票市场为例，著名经济学家谢国忠曾经在2010年年初预测“中国房价已经见顶，2010年大城市房价将大跌一半以上”，但实际上，2010年北京、上海、广州、深圳四大城市商品房价格普遍大涨，其中广州涨幅最小为23%，北京涨幅最大达42%（到了2016年的今天，北京、深圳等各大城市房价已比2010年再上涨100%左右）。又如，中信建投曾经预测“2010年中国股市指数最高将达到5000点”，但实际上2010年中国上证指数全年下跌14%，收于2808.08点，是全球表现最差的股市之一。

这些国内外著名人士和企业当时信心满满做出的预测，在今天看起来却非常荒谬，为什么？过度自信。这正是本章要讨论的问题：我们应该如何避免盲目乐观和过度自信给我们带来的损失？同时，一个人应该在什么时候表现出自信？又应该在什么时候保持谦虚？我们是否可以从自信、乐观的态度中受益？

你是否也会过度自信

如果你觉得过度自信只是这些所谓著名人士或者机构的问题，而根本不会在你身上发生，那你已经在过度自信了，是不是？在讨论过度自信的问题之前，让我们先来测试一下你有多自信吧。

请你估计一下，一架波音747客机在没有载人的时候有多重？在你做这个估计的时候，请你给出一个估计的范围（上限和下限），用数

字把它们表示出来，并确定你对这个估计的正确率抱有90%的自信（估值不要太宽泛，否则你的估值就失去意义了）。

一架波音747客机的重量：在____吨到____吨之间；

请你再估计一下，月球的直径有多大？同样，请给出一个范围，并确定你对这个估计范围的正确率抱有90%的自信。

月球的直径：在____千米到____千米之间。

当然，在问你这样的问题的时候，我们知道你并非航空工程师，也不是天文学家，而只是请你从非专业人士的角度来做一个粗略的估计，因此，你的判断很有可能会偏离正确的答案。没有关系，尝试一下吧，我们将会把你的估计，和1 000多名来自美国和欧洲的公司高管的估计做比较（我相信在这两个问题上他们知道的并不比你更多），看看谁做出的估计更准确。

现在，你写好这些数字了吗？如果是的话，你可以看看脚注来和确切的答案比较一下(注)。怎么样？是不是和你的判断相差较大？事实上，那些来自美国和欧洲的公司高管们的估计也非常不准确。实验数据表明，虽然高级经理们声称对自己的估计有90%的信心，但事实上，他们给出的答案的平均正确率为28%，远远低于他们认为的90%。

也许你会说，这两个问题太专业了，没有多少人能够答对。让我们换一个简单些的问题：假设你是清华大学经济管理学院硕士一年级的学生，你觉得自己在“市场研究方法与运用”这门课程上的成绩排名会落在以下的哪个区段里？

A）前25%

B）25%~49%

C）50%~75%

D）最后25%

我经常在自己的课程开始之前让学生填这样一份表。结果，每次新的课程开始，几乎所有的学生不是选择A就是选择B。也就是说，绝大多数的学生都认为自己的成绩会高于平均水平。显然，学生们是过于乐观了。因为，如果有50%的学生成绩高于平均水平的话，就必定会有50%的学生成绩低于平均水平。如果每个人的成绩都高于平均水平，那么，平均水平从哪儿来?

无处不在的过度自信

在心理学上，研究人员很早就注意到了过度自信的现象。瑞典斯德哥尔摩大学的欧拉·斯文森教授（Ola Svenson）发现，有69%的驾车人认为自己的驾驶水平要“高于社会平均水平”。这是针对瑞典样本的调查结果，而在美国的车主当中，这一数字为93%。

在生活中，过度自信的现象比比皆是：比如，我们会相信自己做菜的手艺比一般人的要好，打篮球的技术比一般人更高，自己的知识阅历比一般人丰富全面，做出的决定比一般人的更明智，甚至自己的外貌比一般人更俊俏。只是这样的“一般人”究竟是谁？我们心里并没有确切的概念。

在更宽泛的层面上，我们还会认为自己比一般人更有礼貌、更靠谱、更聪明、更风趣、更受人欢迎、更善解人意。正如美国北卡罗来

纳大学的心理学家马克·埃里克教授（Mark Alicke）所发现的，70％以上的人在衡量自己各方面的品质时，会给出过高的评价。即使是那些平时板着脸不会笑的人，也认为自己的幽默感比普通人要强。

过度自信与投资行为

显然，过度自信的不利之处在于它并不只是吹牛。过度自信的影响表现在投资行为上，可能就会导致重大的损失。在华尔街工作的人往往会对自己的知识和能力表现出过度的自信，而事实上，他们的预测未必是正确的。美国一位著名的经济学家阿尔弗雷德·考勒斯博士（Alfred Cowles）就曾经对1928到1932年间16家金融服务机构的7 500条投资建议做过一个全面分析，他发现这些专业建议带来的总体收益比市场的平均水平还要低1.4%。

考勒斯博士还曾对1904年到1929年《华尔街日报》刊登的股评建议做了分析，他的结论是：按照这些建议购买股票所带来的收益，还不及市场涨幅的平均水平。而在1944年的一项类似调查中，他发现80％的股价预测都过于乐观了。

这是不是说华尔街的专家们大抵都是错的呢？当然不是。华尔街从来都不缺少眼光敏锐的基金经理和分析师，他们能够迅速发现一支有强劲增长潜力的股票，并让客户在很短的时间内获得丰厚回报。但是，从长期来看，他们过于自信的倾向很可能会扭曲他们对于市场运作真实情况的了解，致使他们做出不合理的预测。

美国金融量化研究院的杰克·特雷诺尔（Jack Treynor）和凯·玛佐伊（Kay Mazuy）在研究了57家基金公司的业绩之后，得出了这样的结论：任何人——无论是有经验的投资顾问，还是业余投资人——都不可能比市场本身更聪明，更不可能看到市场的前面去。但是，分析

师和基金经理们对自己的投资建议总是抱有确定不疑的信心，即使市场后来的表现并不符合他们的预测，他们也会认为是一些“偶然”的因素（或者是所谓的“运气”）影响了他们预测的准确性，而不是他们的预测能力有限。

基金经理和大猩猩之间的投资较量

20世纪80年代末，美国股市低迷，投资者对分析师、基金经理组成的专业团队产生了极大怀疑。《华尔街日报》便组织了一场公开竞赛，参赛一方是会掷飞镖的大猩猩，另一方是华尔街当时最著名的分析师。大猩猩通过向《华尔街日报》股票大表射飞镖来确定组合，而分析师则通过研究选出股票组合。结果证明，分析师的成绩并不比大猩猩强。

分析师真的不如大猩猩吗？2008年股市遭遇大风暴，指数、个股剧烈下跌。中国《投资者报》研究部的一些工作人员突发奇想，决定通过还原大猩猩掷飞镖选股的方式检测国内基金经理的投资水平。

为了尽可能地合理，选择的股票都是在2007年12月31日之前上市的，并且为非ST股票。这些股票被密密麻麻地打印在一张圆形纸上，然后被贴在一个普通的飞镖盘上。

三个没有投资经验的同事被选择来扮演“猩猩”。飞镖盘距离“猩猩”两米，为的是让人看不清具体公司。在飞镖打到靶上后，工作人员记录下公司名称。

经过三轮投掷，总共产生三组60只股票，分成A、B、C三组，每组20只股票。投资的仓位与偏股型基金每季度平均仓位相同。

结果按照截至2008年12月23日的统计，飞镖选出A、B、C三个股票组合的平均收益率是–37.68%；而偏股型基金产品的平均收益率为–47.02%。大猩猩的飞镖组合居然战胜了九成的基金经理。

贝尔斯登的覆灭

当华尔街上的交易商都认为自己的投资技巧比一般水平要高的时候，会出现什么样的情况呢？他们会选择尽可能多地交易。在股票市场上，我们就会看到交易额的大量增加，交易所里一片牛市的繁荣景象。

然而，交易量的增加，和股票收益之间并没有必然的联系。我们看到的很多交易量的膨胀，实际是泡沫的增加和堆积。而正是对自己交易能力的过度自信，让很多交易商在面对泡沫危机的典型征兆时仍选择视而不见。历史上著名的“荷兰郁金香危机”“英国南海石油危机”“美国20世纪30年代的大萧条”以及“美国2008年的次贷危机”都曾显露出早期的泡沫征兆，但投资人和券商们的过度自信，让他们继续追加投资。

这种盲目的乐观在很大程度上根源于他们之前获得的成功。原《财富》全球500强之一、美国华尔街第五大投资银行贝尔斯登公司（Bear Stearns）就是一个很好的例子。

2003年，贝尔斯登公司正处在发展的黄金期。在2003年的第一季度，公司的盈利增长了55%，它的抵押贷款业务蒸蒸日上，净资产收益率也在华尔街上一路飘红。《财富》杂志将贝尔斯登评为最适宜工作的金融公司。公司的首席执行官吉米·凯恩（Jimmy Cayne）在接受《泰晤士报》的采访时踌躇满志：“所有的人都叮嘱我们，当经济开始走下坡路的时候，我们一定会栽大跟头。可是我告诉你，我们会让他

们所有人都觉得始料不及，我们（贝尔斯登）可是一家一流、非同一般的投资公司！”

吉米·凯恩的话再一次说明，其实经济危机发生的本质原因不在体制，而在人心。这是因为，在经济处于上升期的时候，人们会把收益的增长归功于自己的能力，当经济下滑的时候，他们却认为这是经济本身而不是人为的错。这种“赢了功劳归我，输了则是因为运气不好（怨不得我）”的心态，为华尔街高管们的自负提供了心理上的基础和支持。

基于这种自负，2008年的次贷危机发生以后，很多基金经理和投资公司的CEO宁可选择辞职、让公司关张倒闭，也不愿意承认自己做错了事。在次贷危机为何会发生的问题上，华尔街的看法也并不一致：有些人认为，发明次贷产品是金融业的一场灾难，有些人则认为是运作上的失误和缺乏配合导致了危机的发生。与此相应，华尔街流传着对贝尔斯登公司和吉米·凯恩的两种看法：第一，吉米·凯恩自信得过头了；第二，吉米·凯恩只是自信得还不够而已。

谦招损，满受益

既然我们都知道自负的危害，正如俗语说的“满招损，谦受益”，为什么在生活里，自负的倾向总会难以根除？难道我们的生活，离不开它而存在吗？如果真是这样，我们是否需要换一个方向思考，那就是过度自信在我们的生活中也同时发挥着正面的、不可替代的作用？在对人类竞争行为的长期观察中，人类学家得到的结论是：过度自信的确会增加一个人的能力。

哈佛大学的著名人类学家理查德·朗格汉姆教授（Richard Wrangham）认为，相信自己会赢的信心不仅会让一个人看上去稳操胜

券，更重要的是，它会发挥神奇的作用，激发出前所未有的活力和才能："试想一下，在一场比赛中，什么样的人会表现出不容置疑的胜算呢？只有那些内心确定并真正相信自己会赢的人。"

这种被郎格汉姆教授称之为"过度自信"的倾向，在赌局中叫做"虚张声势"（bluff），在战斗中叫做"士气"，在金融投资中叫做"投资者信心"，也有人把它叫做"致命的自负"。然而无论它有多少种名称，有多么丰富的表现形式，有一点是共同的，那就是通过心理的作用，在自己周围建立起一个"积极的幻觉"，并通过这种幻觉去影响其他人的认知。当人们都认同这种"幻觉"的时候，幻觉就变成了现实。

换言之，现实在哪儿或者是什么并不重要，只要能够改变人们对现实的看法，就一切皆有可能。

从这个意义上说，过度自信乃是华尔街的"丛林法则"：投资者要想在弱肉强食的激烈较量中为自己谋得一席之地，过度自信就成了他们不可或缺的一项素质，正如电影《华尔街之狼》中永远充满自信的乔丹·贝尔福特（莱昂纳多·迪卡普里奥饰）那样。华尔街上的风云变幻，犹如一次又一次的大浪淘沙，随着时间的流逝，不断冲刷、淘洗掉那些缺乏自信的"基因"，留下那些年轻、自负和野心勃勃的头脑。华尔街的竞争机制会挑选、培养并奖励过度自信的潜质，而在这种竞争机制中存活下来的金融家们认为：只有当他们的信心战胜对风险的恐惧时，幸运和财富之神才会向他们微笑。

也正因为如此，贝尔斯登的倒塌也许真的要归结于它"过度自信"得不够（而不是自信太多）。在2008年年底的时候，这家公司仍然拥有高达170亿美元的可支配资金。但是旷日持久的负面报道，投资人的心理恐慌，其他投行的竞争压力，使得公司内部的信心终于出现了第一道裂缝。陆续有人辞职离开，对于贝尔斯登公司不利的谣言也越传越多，越传越广。贝尔斯登这座金融大厦开始从内部瓦解，这让许多敏感的投资人嗅到了恐惧的味道，他们迅速从贝尔斯登的支持者和

合作者，转向回避交易，甚至将贝尔斯登作为攻击的对象。最终，在华尔街曾经不可一世的吉米·凯恩终于尝到了什么是“兵败如山倒”。

也许对一家非金融行业的公司来说，坐拥170亿美元的资金至少可以让它不至于立即倒闭。可是对于需要说服投资人来完成交易的投行来说，失去了信心，就什么都没有了。

创业者和企业高管们的致命弱点

在商业决策中，我们同样可以看到过度自信的普遍现象。创业者大多会对自己的商业计划充满信心。在被问到对自己创业成功几率的看法时，80％以上的创业者认为自己的公司有70％的成功率，其中有33％的人认为自己的企业一定会成功。

然而，据统计，每10家创业公司中就有9家会失败。

这种情况在中国市场也很普遍。一旦看到某个行业有利可图，就有大量的企业和资本涌入。所有的企业都认为自己能获得成功，可到头来真正存活的却没有几家。以几年前的团购行业为例，自2010年年初我国第一家团购网站上线到2011年8月，我国团购网站的数量已经超过了5 000家。然而，在经过激烈的角逐后，当时的几千家团购网站中99%现在都已经死掉，最后只剩下美团、大众点评等少数几家（美团和大众点评也已于2015年年底合并）。而在2015年的互联网O2O行业，几乎同样的故事又上演了一遍。

这种大起大落、忽热忽冷的创业模式，经常会破坏一个新兴行业的发展环境。也许你会说，让市场的调节机制来发挥作用吧。但是，源于过度自信的竞争是应该避免的，因为它的代价太高了。如果我们

能够花一些精力来研究市场、行业和风险的话，就可以给自己的资金找到更好的去向，而不是盲目地跟风而上。

现在，设想一下，你是一家有3 000多名员工的制药公司的高层管理人员，在制药行业有15年的工作经验，最近你刚刚从副总裁的位置被提拔为公司的首席执行官，央视财经频道的记者来采访你，称你为“最年轻有为的首席执行官”。所有这些荣誉、成就、声望，是不是有可能会增加你对自己能力的信心呢?

更重要的是，如今你不仅要为个人的事业做决定，还要代表公司来做决定。你对个人能力的自信，是否也会转移到对公司决策的把握上呢？这种信心又会如何影响你决策的质量?

美国的管理学者曾对本国企业高管们的过度自信做过长期的跟踪研究，斯坦福大学商学院的乌尔莱克·玛尔门德尔教授（Ulrike Malmendier）和沃顿商学院的杰弗里·泰特教授（Geoffrey Tate）研究发现，过度自信的现象在企业领袖中是一种通病。对公司现金流的依赖和信心，会让CEO们在现金流充沛的时候过度投资，又会让他们在现金不足的时候轻易放弃良好的投资机会（这也是过度自信的表现之一）。此外，媒体对于企业领袖的报道和追捧也会扭曲他们对自己能力的看法，让他们对自己所做的决定抱有过高的、不切实际的乐观心态。

前通用汽车的首席执行官罗杰·史密斯（Roger B. Smith）就是这样的一个例子。在1981年到1990年担任公司CEO期间，他为通用公司设计了一个完全自动化的未来。他认为用机器人代替人工是大势所趋，同时也能解决长期困扰通用的劳资矛盾问题。

为此，史密斯花费了400亿美元来更新厂房和设备，并同时辞退了大批的工人。尽管史密斯本人对这个决定充满信心，事实却说明，当时的机器人技术还不够成熟，不能满足通用的自动化需要。在通用的

车间里，机器人拿着电焊枪互相肢解、乱砸汽车、到处喷油漆，或是修补一些正常的汽车部件。史密斯的宏伟计划就以这种滑稽而惨淡的方式收场了。在史密斯执掌的十年间，通用汽车在美国的市场份额从46%下跌到了35%。

更近一些的例子，还记得美国在线（AOL）和时代华纳（Time Warner）的那一场著名的“跨世纪”并购吗？尽管从现在看来，两家公司不同的企业文化和发展路线，让它们根本不适合走到一起，但是在当时，在两家公司的骄人业绩和媒体的欢呼雀跃之下，2000年1月10日，美国在线的创始人史蒂夫·凯斯（Steve Case）和时代华纳的CEO杰拉尔德·勒文（Gerald Levin）宣布了一项在当时看来世界上最大的合并计划：美国在线要与传媒巨头时代华纳进行合并，组建“美国在线——时代华纳公司”。

这笔合并的交易额达1 660亿美元，而新公司的价值在合并后高达3 500亿美元，相当于当时墨西哥和巴基斯坦两个国家的国内生产总值之和。当时，凯斯和勒文满怀信心地宣布，两家公司合并后，将成为世界第七大公司，年销售总额300亿美元以上，将向全球提供“多样化的信息、娱乐和通讯服务”。

然而，合并之后，美国在线——时代华纳公司的业绩却直线下降。2003年1月12日，董事长凯斯因公司陷入困境而引咎辞职。2009年11月17日，时代华纳宣布，公司将剥离其互联网业务美国在线公司，于12月9日成为独立的公司。这一重回“自由身”的表态，也意味着这段为时九年，被称为“历史上最糟糕的企业并购案”的错误联姻终告结束。

过度自信也许不是导致这一错误决策的最直接原因，但它的确促成了两家公司的合并决定。在这场并购案中，时代华纳支付了总体并购价的70%。CEO勒文事后对媒体说，为了表达信心，他特意选择放

弃了保险公司提供的赔偿计划，就是为了向员工们表明，他做的决定完全正确。

同样值得一提的还有通用电气的前CEO杰克·韦尔奇（Jack Welch），他被誉为商界的传奇人物，很多人可能都在书店里看到过他的自传。在韦尔奇任CEO期间，通用电气的市值从130亿美元上升到4 840亿美元，韦尔奇本人被认为有大部分的功劳。然而，也是出于同样的自信，让他从20世纪90年代开始，试图将通用电气从一家制造业公司转型为一家金融业务公司。这一做法让通用电气在2008年的金融危机中损失惨重，2009年的市值落到了750亿美元。

除此之外，那些过度自信的“英雄”们还有谁呢?

惠普公司的“女强人”卡莉·费奥瑞娜（Carly S. Fiorina）因不顾股东反对强势收购康柏而名噪一时，最后却将惠普这一硅谷最优秀的公司带入不归之路。

美国安然公司（Enron）的肯尼斯·雷（Kenneth L. Lay）过度醉心于公司的快速膨胀而持续多年让公司进行财务造假，最终导致这家拥有上千亿美元资产的公司破产，并使得“安然公司”成为企业欺诈以及堕落的代名词。

迪斯尼公司的“暴君”迈克尔·埃斯纳（Michael Eisner）一意孤行宣布耗巨资投拍《珍珠港》，夸下海口要打破《泰坦尼克号》的票房纪录，结果血本无归。

美国电报电话公司（AT&T）的兰道尔·史蒂文森（Randall L. Stephenson）坚持斥巨资收购T-Mobile，结果遭到美国政府反垄断部门的坚决反对而告败。

……

过度自信的企业领袖名单比我们想象的还要长。当然，过度自信绝不只是美国人的专利，丰田汽车的召回、英国石油公司的原油泄漏，以及近年来在一些国内企业的身上，我们都能看到过度自信的影子。2006年，过度自信被列为美国企业主管的最致命的弱点，而到今天，它已成为一种世界范围内的“流行病”。

过度自信的心理剖析

如果我们试着描绘出一幅CEO们脑海中的图画，也许能够发现他们决策中的盲点和误区。首先，我们会看到一个放大了的自我。在表面上，我们看到豪华轿车、香槟、奢侈的度假计划，甚至私人飞机。当他面对下属的时候，下属们显得完全顺从；当他在公众场合发表讲话时，人们会更注意地倾听他的意见。在媒体的溢美之词和公关部门的亮丽包装之下，CEO变成了一个没有缺点的人，或者即使有缺点也会被说成是优点。

在这种状况下，这个人会不对自己的能力产生超乎实际的想象吗？他会认为，如果我能够从那么多人中脱颖而出走到这里，如果这么多人都对我深信不疑，那么我做出的决定必然是正确的。

其次，领导人普遍都有一种“向里看”的自恋倾向。普林斯顿大学的丹尼尔·卡尼曼教授和加州大学伯克利分校的丹·洛维洛教授（Dan Lovallo）在分析人们的冒险行为时指出，当人们只顾“向里看”的时候，他们只会看到自己的计划多么合理，团队多么优秀，资源多么充分。按照这样的条件，怎么会不成功呢?

然而他们没有看到的是，竞争对手可能有更合理的计划，更优秀的团队，更多优势的资源，而这需要一种“向外”的视角。在实际中，企业老总往往都太过关注自己的小世界，忘了在更广阔的天地里，还

有不同的价值观、不同的方法、不同的竞争方式，这让他们不断地高估自己成功的几率。

另外，企业领袖的自负还来源于在决策上的“自我选择”。他们会选择那些合乎自己观点的意见，并忽略那些不和的见解。在用人上，他们会提拔和自己想法相似的人，或选择那些和自己意见一致的咨询公司。强有力的领导者身边往往都有一群追随者，他们会把对CEO本人的喜爱转化为对他决定的支持。这样一来，决策者就很难听到反面或者不同的意见了。

我们都知道偏听偏信的坏处，可是在真的听到反对意见时，有多少人会觉得愉快？假如CEO们在做每个决定的时候都要听取不同的意见，鼓励下属去辩论，衡量利弊，那么每天的几十个，甚至上百个决定，又要怎样做出呢？

以上这些原因，让“过度自信”成为了企业领袖们惯有的思维模式。这也是为什么很多公司对于风险和企业业绩的估计总是过于乐观，因为他们把自己的主观感情带进了判断。因此，我们经常看到企业在年报中总是发布一些让人振奋的数字，对经济形势的预测总是趋于利好。即使在危机的端倪已经显露出来的时候，也没有人去注意和谈论它。历史上，没有人预见过1929年的美国经济大萧条，也没有人预见过2008年的全球次贷危机，可是危机的征兆早就已经显现在那里了。为什么大厦将倾，决策者却往往不知道？为什么在动荡来临之前，大多数人总是缺乏准备？显然，“过度自信”的倾向会让我们选择对危险视而不见。

过度自信对谈判的破坏力

在谈判中，过度自信也影响着我们的行为和谈判的结果。一个过度自信的人总是对自己的目标充满信心，为此他会拒绝做出任何让步，更看不到妥协能够给自己带来的好处。为了说明这个问题，让我们用一个具体的例子：设想你在一家公司工作了三年，最近被提拔为部门经理。升职前，你的工资是15 000元／月，你觉得升职后自己应该拿多少呢？30 000元？25 000元？

也许，你对自己工资的期望值还要更高一些（40 000元？），毕竟有野心不是一件坏事。在你整理回顾了这三年来你为公司做出的贡献之后，你觉得这个薪酬是你当之无愧的。

这时候老板来找你了："你知道，我们公司的加薪向来是有制度的，一般来说，加薪的幅度是15％。对于表现非常优秀的员工，我们会给他升职，并且破例加薪到20％。恭喜你，继续好好干！"

你是否感到失望了呢？原来，公司愿意给你加薪的幅度远远比不上你自己的期望值。面对这样的结果，你会选择接受吗？不愿意，是不是？你拒绝了老板的提议，要求在原来的薪酬基础上再加1万元，也就是25 000元／月。

在几番拉锯战式的讨价还价中，公司终于通知你，可以保证给你21 000元／月的工资，但这已经到了他们能承受的极限。这时，你还会坚持你的要求吗？

你可能会发现自己的处境比较两难：要么接受公司的条件，虽然这个结果并不理想。要么坚持自己的要求，让公司重新考虑。

出于对自己能力的信心，也深知公司再雇一个人来代替你会花费大量的时间成本和精力，你选择了坚持自己的要求。

结果如何呢？你的老板决定拒绝你的要求，谈判终止。

这样的例子，不仅表现在薪酬谈判的问题上，它还可以出现在企业给产品定价、处理客户关系，与供货商谈判等众多的场合。“过度自信”常常让个人或企业在这些问题上遭遇僵局。由于过于相信自己的能力，不懂得让步和妥协，结果就是自己和对方什么都得不到。

为了说明“过度自信”的弊端，哈佛商学院的马克斯·贝泽曼教授（Max Bazerman）和他的博士研究生玛格丽特·尼尔（Margaret Neale）曾经做过一个影响甚广的实验。这个实验是模拟一起劳资纠纷的谈判，在这次谈判中，工人们要求加薪12%，而管理层只同意加薪10%。

贝泽曼教授发现，那些对谈判结果抱有合理预期的人，很快就以11%的结果达成了协议。而那些坚信自己一定会“获胜”的人，最终无功而返。

我们可能会认为，谈判是要通过强硬态度让对方接受自己的条件，自己表现得越强势，获胜的可能性就越大。实践却告诉我们完全不是这样。那些在一开始就摆出强硬态度、企图让对方屈服的人，也最容易面临困境。中国古话里所说的“强极则辱”，就是这个道理。

那么，对于企业家们来说，“过度自信”的教训能给人怎样的启示呢?

首先，如果你过去总是当赢家，这并不保证你下一次还会赢，甚至，“成功有可能是失败之父”，“常胜将军”的历史会让你更容易丢掉胜局。

其次，赢并不是只意味着得到自己想要的东西，而是要找到让交易或冲突各方都能达成一致意见的方式。越是成功的企业家，越是需要学习如何与人妥协。

最后，不要用自己的想象去代替实际。渴望成功的意念固然很好，但始终需要做好准备：如果当前的策略没有奏效，是否还有备选的方案？如果事情没有向期待的方向发展，你是否做好了应对（最）不利局面的准备？

结语

英国作家王尔德在他的小说《道连·格雷的画像》中讲述了一个令人回味的故事：故事的主角道连·格雷是个风度翩翩的富家公子，一个偶然的机会，他得到了一幅神奇的画像。这幅画像上的自己会随着时间变得越来越年轻英俊，神采奕奕。格雷迷恋于这幅画像，把自己关在屋子里，一遍一遍地欣赏着自己的翩翩美貌。终于有一天，他看到了画像的背后，才发现自己的真实样貌已经衰朽不堪，在惊愕中他倒地死去。王尔德以这样一种夸张而黑色幽默的方式，警醒人们不要因为过度自信而盲目自大，脱离现实。

然而，在警惕"过度自信"的同时，我们也应该承认，它在我们的生活中扮演着复杂、多面的角色。"过度自信"让我们看到一个美化了的自己，它并不真实，而这样的幻觉却能够鼓励我们去追求更美好的目标，把它们变成现实。



在《道连·格雷的画像》里，主人公迷恋于自己优美的形象而远离了现实。

在论及2008年的金融危机时，美国经济学家罗伯特·席勒（Robert Shiller）曾经坦诚地指出，那些根植于人性深处的缺陷，如自负、自私、贪婪、虚荣，也正是推动我们经济生活前进的源动力。的确，也正是这种种“缺陷”，让我们身处天使和魔鬼之间，既可仰首凝望一个更高尚的自己，也可俯身观看一个更真实、更平庸的自我。

为此，让我们带上对自己充满希冀而又清醒的认识，继续前行。

---

1. 一架波音747飞机的重量：177吨；月球的直径：3 476千米。

后记

回想过去，我因为教育，而能够获得改变自己命运的机会。但是现在，一个令人担忧的现实是，当下中国社会阶层的流动性已经不如以前。

为什么？原因之一就是受教育机会的不平等。作为一位清华校友和清华老师，我自己深有同感。在我考上清华大学的九十年代初，班上很多同学都来自小县城，甚至农村。而今天，在清华北大这些名校，来自小县城和农村的学生比例已经大幅降低。究其原因，就是过去30年里城市经济的飞速发展与农村经济的严重滞后，导致教育不平等在大城市和小城市以及农村之间已经越来越大。

因此，我希望能够借助互联网的力量，把优秀的教育机会分享给更多需要的人，尤其是当下的年轻人，而这仅靠一个人的力量远远不够，需要更多的教育者、学习者、传播者等投入到互联网+教育的变革中来。

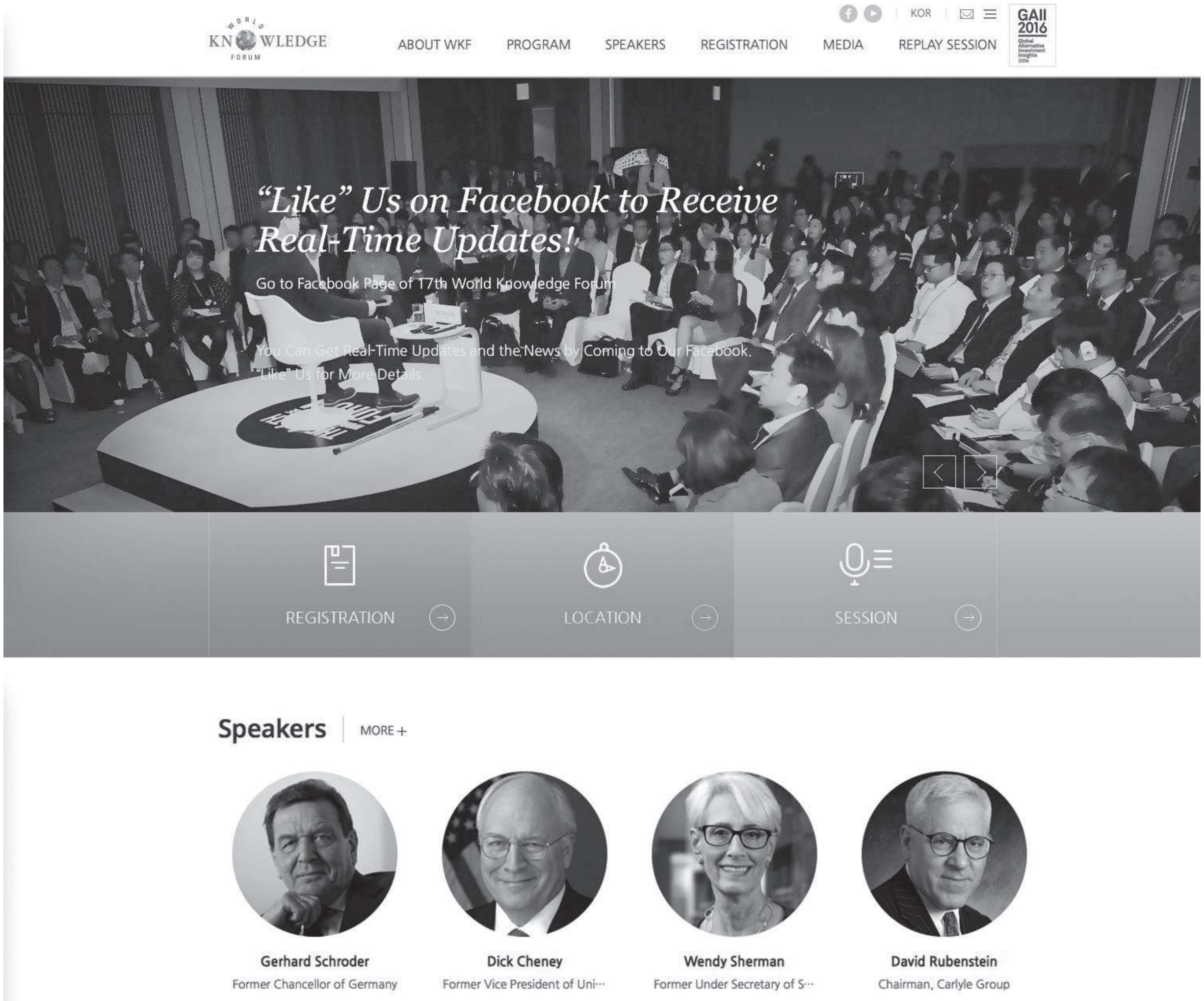
正是在这样的背景下，2016年初，由多位清华校友企业家共同支持的营创学院成立了，我也非常乐意应邀担任营创学院的创始导师。作为一个互联网学习平台，营创学院立志成为一所人人都上得起的哈佛商学院。作为营创学院的创始导师，我坚持每周亲自邀请一位优秀企业家、成功创业者或优秀学者进行对话直播，希望能把更多优质教育内容带给更多的人。令我惊喜的是，在短短几个月之后，营创学院这一直播平台已有超过30 000名学员，完全可以媲美甚至超过一所传统大学的在校学生数。

作为一名已无法再“站”着演讲的老师，我今天已可以坦然面对。2015年10月，在我应邀去韩国世界知识论坛演讲之后，主办方甚至告诉我：“您是唯一一个坐着演讲的人，而且受欢迎程度丝毫不逊于英国前首相布莱尔、美国财长盖特纳等其他重量级演讲嘉宾。”



2016年3月，我更加挑战了一下自己，在8天之内，我拄着拐杖，坐着轮椅，完成了北京、成都、深圳、上海、武汉、天津全国6个城市的公益巡讲。所到之处，到处都是满满的支持，满满的感动。

2016年10月，在我即将启程再次前往韩国世界知识论坛演讲之际，我惊喜地发现，主办方居然将我去年坐着演讲的照片放在网站首页头条，而在首页下方，则是今年的众多重量级演讲嘉宾，包括德国前总理施罗德、美国前副总统切尼等。我知道，自己今天的成就与这些全球重量级嘉宾根本无法比拟，但这是主办方给我的满满鼓励！



2016年10月韩国世界知识论坛网站首页。

教育改变命运，我们改变教育。让我们一起努力！

郑毓煌
哥伦比亚大学营销学博士
清华大学营销学博士生导师

2016年10月于清华园

注：欢迎读者扫码加入营创学院30 000人直播群，即可每周收看郑毓煌教授与众多优秀企业家、成功创业者等各界大咖的直播并一起交互。